

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління кадровою безпекою підприємства
 (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН.0201951.ПЗ

Виконав:
 студентка 4 курсу група МН-20-1 
Шифр Підпис Анастасія ДОВГА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц. 
Підпис Тетяна НАЗАРЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ









Нормоконтролер: ст. викл. 
Підпис Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування 
Підпис Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|-----------------------------|-------------------------------|---|---|
| | | Завдання видано | Завдання прийнято |
| 1. Теоретико-методичний | Назарчук Т.В., доцент |  |  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Назарчук Т.В., доцент |  |  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Назарчук Т.В., доцент |  |  |
| 4. Нормоконтроль | Грабовська І.В., ст. викладач |  |  |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент


 Підпис

Анастасія ДОВГА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Довга А.В. Управління кадровою безпекою підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент Т.В. Назарчук. Дипломна робота бакалавра: 52 с., 12 рисунків, 25 таблиць, 50 джерел посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК, РИЗИК.

Розглянуто теоретичні основи формування кадрової безпеки підприємства, а саме: досліджено сутність понять «кадрова безпека» та «економічна безпека», види та особливості формування кадрової безпеки, систему цілей та складові кадрової безпеки підприємства.

З метою дослідження середовища функціонування та аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький досліджено фінансову складову функціонування товариства, проведено аналіз основних показників діяльності товариства та здійснено оцінювання стану кадрового забезпечення.

З метою удосконалення управління кадровою безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Зокрема розроблено методику оцінювання кадрової безпеки у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та запропоновано рекомендації щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».


Підпис

Анастасія ДОВГА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 12 » 06 2024 р.

ЗМІСТ

| | с. |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1 Кадрова безпека: сутність та еволюція розвитку | 8 |
| 1.2 Система цілей та складові кадрової безпеки підприємства | 13 |
| 1.3 Особливості управління кадровою безпекою підприємства | 17 |
| 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ | 23 |
| 2.1 Характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 23 |
| 2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 28 |
| 2.3 Оцінювання кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 35 |
| 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ | 39 |
| 3.1 Запровадження оцінювання кадрової безпеки у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 39 |
| 3.2 Рекомендації щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки | 46 |
| ВИСНОВКИ | 51 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ | 53 |

ВСТУП

Економічна безпека вітчизняних підприємств в умовах війни зазнала суттєвих змін та стикнулася з новими викликами. Така ситуація пов'язана із глобальним негативним впливом зовнішнього середовища, про який більшість підприємців знали лише з історичних довідок часів другої світової війни. Особливо необхідно відмітити кадрову складову економічної безпеки, оскільки персонал компаній поводив себе дуже по різному, особливо з початком повномасштабної війни. Багато підприємств залишились без працівників і змушені були припинити свою діяльність, саме тому кадрова безпека є надзвичайно важливим елементом виживання підприємства в умовах війни.

В цілому розуміння кадрової безпеки передбачає, що це комплекс заходів, які спрямовані на забезпечення захисту підприємства або організації від негативних впливів, пов'язаних з людським фактором. Кадрова безпека включає в себе управління ризиками, що пов'язані з персоналом, забезпечення відповідності законодавчим і нормативним вимогам, а також створення безпечного і стабільного робочого середовища для реалізації операційних процесів на рівні підприємства.

Питання національної економічної безпеки та економічної безпеки підприємств висвітлюється у працях Варналія З., Васильціва Т., Гавловської Н., Козаченко Г., Живко З., Мельника С., Погорелова Ю., Рудніченка Є., Франчука В. та інших науковців.

Особливу увагу питанням кадрової безпеки приділяють Алькема В., Ареф'єва О., Геєць В., Кизим М. Клебанова Т., Черняк О., Назарова Г. Та інші.

Враховуючи наявність значної кількості наукових публікацій з висвітленої проблематики, необхідно констатувати обмежену їх кількість у контексті ситуації, що виникла у період війни. Тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною і своєчасною, особливо враховуючи масштабність існуючої проблеми.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процес управління кадровою безпекою підприємства.

Теоретико-методичним базисом кваліфікаційної роботи бакалавра є праці вітчизняних та іноземних науковців та нормативно правові акти і положення. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі наукові методи: монографічний аналіз; логічний аналіз і синтез; метод діалектичного пізнання; методи аналізу та синтезу; економіко-статистичного й порівняльного аналізу; наукової абстракції; логічного узагальнення та інші.

Грунтовною інформаційно-аналітичною основою роботи є нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, звітна документація досліджуваного підприємства.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи доцільно розробити рекомендації з удосконалення процесів забезпечення кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які дозволять нівелювати фактори негативного впливу за рахунок оперативного прийняття виважених управлінських рішень менеджерами підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадрова безпека: сутність та еволюція розвитку

Кадрова безпека є важливою складовою загальної безпеки підприємства, включає процеси та заходи, що спрямовані на захист підприємства від загроз, пов'язаних з персоналом. Для більш детального аналізу розглянемо сутність поняття «кадрова безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «кадрова безпека»

| Автор, джерело | Визначення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Алькема В. [1] | «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» |
| Ареф'єва О. [2] | «така робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Вся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. І тут практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом» |
| Бурда І. [4] | «складова частина економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства» |
| Васильчак С., Мацюняк І. [5] | «найважливіший складник безпеки підприємства, що має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, а також ті, що йдуть безпосередньо від нього» |
| Геєць В., Кизим М. Клебанова Т., Черняк О. [6] | «стан захищеності певних суспільно-прогресивних інтересів підприємства щодо розвитку й удосконалювання її людського потенціалу, підтримці ефективної системи організації та управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою» |
| Кавун С. [9] | «це заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі» |
| Козаченко Г., Пономарев В., Ляшенко А. [11] | «підсистема системи, що гарантує стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства, високий потенціал розвитку у майбутньому» |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|--|--|
| Кондратьєва С. [12] | «ще комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників (людей) для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства» |
| Литовченко О. [15] | «сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства для забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства» |
| Маренич А. [17] | «комплекс дій та взаємовідносин персоналу, завдяки яким відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностику та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом» |
| Мехеда Н., Маренич А. [19] | «комбінація таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна» |
| Назарова Г. [21] | «діяльність зі створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства із забезпеченням гарантованих законодавством інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз» |
| Петрович Й., Кльоба Л., Кльоба В. [23] | «захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з несанкціонованими діями персоналу, завдяки чому втрати є меншими від встановлених норм» |
| Реверчук Н. [35] | «полягає у попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства» |
| Швец Н. [43] | «запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» |
| Штаєр О. [45] | «сприяє збереженню та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, ефективному управлінню персоналом, кадровому забезпеченню» |
| Штамбург Н. [46] | «збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства» |

Наукові погляди на сутність поняття «кадрова безпека» розглядаються в контексті забезпечення стабільного функціонування підприємства за рахунок мінімізації ризиків, що пов'язані з діяльністю або бездіяльністю персоналу. Більш детально існуючі підходи щодо сутності поняття «кадрова безпека» представлено на рис. 1.1.

Наукові погляди на кадрову безпеку підкреслюють її багатогранність і комплексність та охоплюють різні аспекти, зокрема такі, як системний, економічний, правовий, соціально-психологічний та ризик-орієнтований

підходи. Таким чином, кадрова безпека є важливою умовою, що дозволяє стабільно функціонувати та розвиватися організації, а інтеграція різних підходів та інструментів сприяє мінімізації ризиків пов'язаних з персоналом.



Рисунок 1.1 – Існуючі підходи щодо сутності поняття «кадрова безпека»

На нашу думку під кадровою безпекою варто розуміти складову економічної безпеки, яка спрямована на захист і стабільність кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє швидко і ефективно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Таким чином, характерними ознаками кадрової безпеки є:

- а) захист підприємства від ризиків та загроз, що можуть бути спричинені діями або бездіяльністю працівників та наявністю конфлікту інтересів між інтересами працівників та інтересами підприємства;
- б) ефективне управління персоналом, що полягає у забезпеченні ефективного підбору та найму працівників, адаптації та навчання персоналу;
- в) правове забезпечення, що ґрунтується на дотриманні законодавства, а також, розробці та впровадженні внутрішніх політик та процедур, які регулюють

трудові відносини та сприяють забезпеченню захисту конфіденційної інформації;

г) соціально-психологічний аспект, що полягає у формуванні та підтримці позитивної корпоративної культури, а також, підтримці здорового психологічного клімату в колективі з метою зниження ризику стресу, конфліктів та професійного вигорання;

д) економічний аспект, що полягає у зниженні економічних ризиків, оптимізації витрат та підвищенні продуктивності.

Еволюція поглядів на кадрову безпеку охоплює розвиток концепцій і практик, які спрямовані на захист підприємства від загроз, що пов'язані із персоналом. Цей розвиток можна розділити на кілька ключових етапів, кожен з яких відображає зміни в розумінні та підходах до управління кадровою безпекою.

Еволюцію розвитку кадрової безпеки наведено на рис. 1.2. На рисунку нами виділено 6 етапів, що різняться в підходах до розуміння та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

На I етапі розвитку кадрової безпеки акцентувалося на адміністративному управлінні персоналом, зокрема на адміністративних функціях, таких як ведення організація праці та кадрової документації, дотримання трудового законодавства та забезпечення внутрішнього контролю.

На II етапі розвитку кадрової безпеки основна увага приділялася психологічним аспектам управління персоналом, і характеризується усвідомленням важливості соціально-психологічних факторів таким як: психологічний клімат, мотивація працівників, ефективна комунікація, управління конфліктами та їх емоційний стан.

На III етапі на розвиток кадрової безпеки вплинув післявоєнний період, яких характеризувався необхідністю відбудови економіки та соціальних інститутів, а також інтеграції військових у цивільне життя. Підприємства стикаються з новими викликами, що зумовили потребу впровадження чітких стандартів та процедур для забезпечення стабільності та передбачуваності в управлінні персоналом.

На IV етапі кадрова безпека трансформується під впливом інформаційних технологій. Автоматизація, аналітика, дистанційне навчання, цифрова безпека, та

гнучкі форми роботи стали ключовими аспектами сучасного управління персоналом. Використання інформаційних технологій сприяє підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити захист його даних та забезпечити постійний розвиток персоналу, однак, поряд з тим вимагає підвищеної уваги до кіберзагроз та захисту даних.

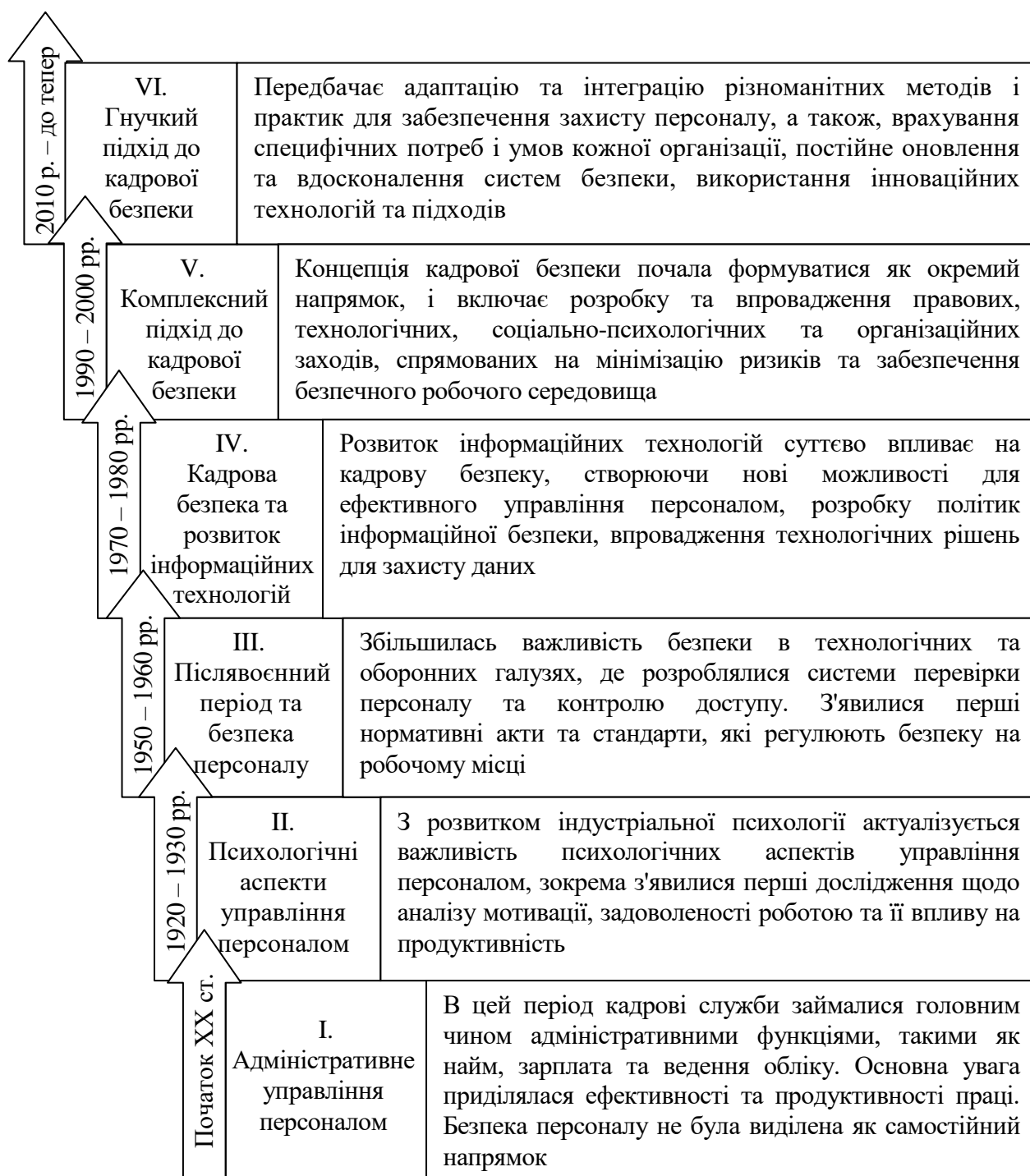


Рисунок 1.2 – Еволюція розвитку кадрової безпеки

На V етапі розвитку кадрової безпеки основна увага приділялася комплексному підходу до її забезпечення. Цей етап характеризується інтеграцією різних аспектів управління персоналом, соціального захисту, правових норм та технологій у єдину систему.

На VI етапі розвитку кадрової безпеки основна увага приділяється гнучкому підходу. Це відповідає сучасним викликам, таким як швидкі зміни на ринку праці, зростання ролі технологій, та необхідність адаптації до глобалізації та різноманітності робочої сили.

1.2 Система цілей та складові кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека підприємства є важливим компонентом загальної системи безпеки організації. Вона включає заходи, що спрямовані на забезпечення захисту, стабільності і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Система цілей кадрової безпеки має бути спрямована на створення умов, що сприяють ефективному використанню трудових ресурсів, їх збереженню та розвитку, а загальну систему цілей представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Система цілей кадрової безпеки підприємства

| Назва цілей | Автор, джерело | Визначення цілі автором |
|---|--------------------------------|---|
| 2 | 1 | 3 |
| Ефективне управління персоналом | Мельник Л. (ред.) [47] | «ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів» |
| | Назарова Г., Лобазов С. [20] | «ефективне управління персоналом» |
| | Семенченко А., Лобазов С. [37] | «ефективне функціонування функціональних складових» |
| Забезпечення конкурентоспроможності підприємства | Бурда І. [3] | «забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства» |
| Мінімізація ризиків, що пов'язані із кадрами підприємства | Швець Н. [43] | «мінімізація ризиків, пов'язаних з кадровою складовою» |

Продовження таблиці 1.2

| 2 | 1 | 3 |
|---|---|---|
| Здатність підприємства протистояти загрозам, що пов'язані із кадрами | Новик І. [22] | «здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом» |
| Забезпечення ефективного функціонування / результативності / стійкості підприємства | Ареф'єва О. [2] Мізік Ю., Писаревська Г. [18] | «забезпечення результативності господарської діяльності підприємства» «забезпечення та підтримка економічної стійкості» |
| | Дарнтон Г., Дарнтон. М. [49] | «досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань» |
| | Логінова Н. [16] | «встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства» |
| | Новик І. [22] | «ефективне економічне функціонування підприємства» |
| | Рітсон Н. [50] | «гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому» |

На нашу думку, кадрова безпека підприємства має кілька цілей, які представлено на рис. 1.3.

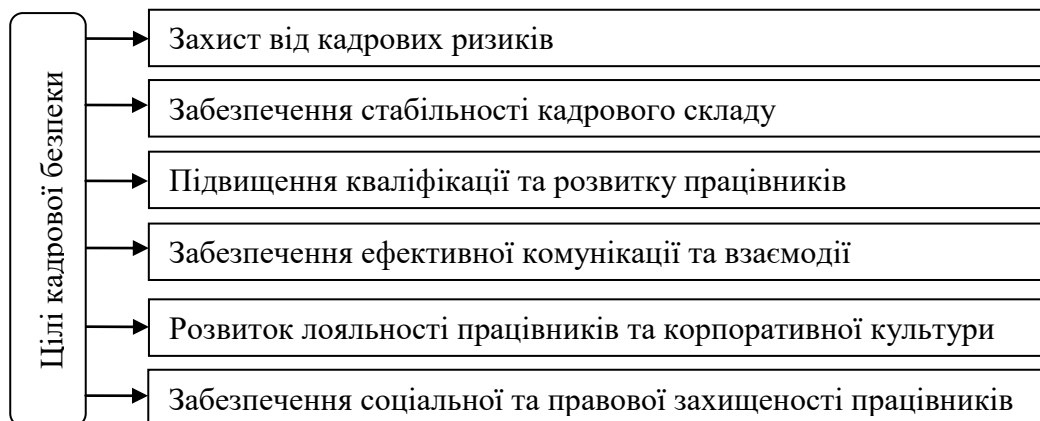


Рисунок 1.3 – Цілі кадрової безпеки підприємства

Більш детально цілі, їх характеристика та заходи, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки підприємства представлено у табл. 1.3.

Цілі кадрової безпеки підприємства мають бути комплексними та спрямованими на створення умов, які забезпечують захист, стабільність та

розвиток кадрового потенціалу. А досягнення перелічених цілей сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, забезпеченню довготривалих трудових відносин та зниженню кадрових ризиків.

Таблиця 1.3 – Цілі, їх характеристика та заходи, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки підприємства

| Цілі | Характеристика цілей | Заходи, що сприяють забезпеченню |
|---|--|--|
| Захист від кадрових ризиків | Мінімізація ризиків, що пов'язані із втратами провідних фахівців, конфліктами, порушенням трудової дисципліни тощо | Розробка політик і процедур управління ризиками Впровадження систем аналізу та моніторингу кадрових ризиків Розробка планів дій у разі виникнення кризових ситуацій |
| Забезпечення стабільності кадрового складу | Зниження плинності кадрів, збереження кадрового потенціалу та забезпечення тривалих трудових відносин | Впровадження програм мотивації Забезпечення належних умов праці та підвищення рівня соціальних гарантій Оцінювання задоволеності працівників |
| Підвищення кваліфікації та розвитку працівників | Забезпечення підвищення кваліфікації та постійного розвитку персоналу, у відповідності до потреб підприємства | Організація навчальних тренінгів і програм Участь працівників підприємства у професійних семінарах і конференціях Впровадження системи внутрішнього навчання та наставництва |
| Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії | Підвищення рівня взаємодії і співпраці між працівниками та створення умов для відкритої та ефективної комунікації | Розробка комунікаційних політик та їх впровадження Організація зустрічей та обговорень з персоналом Використання інформаційних технологій для поліпшення комунікації |
| Розвиток лояльності працівників та корпоративної культури | Підвищення рівня лояльності та залученості працівників, а також, формування та підтримка позитивної корпоративної культури | Впровадження стандартів поведінки та корпоративних цінностей Організація тимблдінгів та інших корпоративних заходів Розробка програм соціальної підтримки працівників |
| Забезпечення соціальної та правової захищеності працівників | Дотримання трудових прав працівників і забезпечення соціальних гарантій та пільг | Регулярний аудит щодо дотримання трудового законодавства Забезпечення своєчасних виплат заробітної плати та інших виплат Надання гарантій і соціальних пільг відповідно до законодавства країни та внутрішніх політик підприємства |

Цілі кадрової безпеки підприємства встановлюються до конкретних її складових, які більш детально розглянуто у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Складові кадрової безпеки підприємства

| Складові | Автор, джерело | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|--|-------------------|----------------------|---------------|--------------|------------------|
| | Герасименко О. [7] | Живко З. [8] | Кондратьєва С. [12] | Литовченко О. [15] | Маренич А., Мехеда Н. [17] | Кравченко В. [14], Сліпа О. [38] | Руда Т., Рудніченко Є. М.,, Рудий А. М. [36] | Томаневич Л. [39] | Чередниченко Н. [41] | Череп А. [42] | Шира Т. [44] | Яременко О. [48] |
| адміністративна безпека | | + | | | | | | | | | | |
| адміністративно-незалежна безпека | | | | | + | | | | + | | | |
| антиконфліктна безпека | + | | | | + | + | | | | + | + | |
| безпека в галузі інновацій | | | | | | | | | | | + | |
| безпека життєдіяльності | + | | | + | | + | | + | | + | + | |
| безпека здоров'я | | + | | | + | | + | | + | | + | |
| безпека праці | | + | | | | | + | | | | + | |
| естетична безпека | | | | | + | | | | + | | | |
| етична безпека | | + | | | | | | | | | | |
| інтелектуальна безпека | | | | + | + | | | | + | | | + |
| інформаційна безпека | | + | + | | | | + | | | | + | |
| кар'єрна безпека | | + | | | + | | + | | + | | | |
| комунікаційна безпека | | + | | | | | | | | | | |
| корпоративна безпека | | | | | | | + | | | | | |
| матеріальна безпека | | | | | | | | | | | | + |
| мотиваційна безпека | + | | | | | | | | | | | |
| патріотична безпека | | + | | | + | | | | + | | | |
| пенсійно-страхова безпека | | + | | | + | | | | + | | + | |
| правова безпека | | | + | | | | | | | | + | |
| професійна безпека | + | | | + | | + | | + | | + | | + |
| психологічна безпека | + | + | | | | | + | + | | | | + |
| психолого-комунікаційна безпека | | | | | + | | | | + | | | |
| соціальна безпека | + | | | | | | + | | | | | + |
| соціально-мотиваційна безпека | | | | + | | + | | + | | + | | |
| технологічна безпека | | | + | | + | + | + | | + | | | |
| фізична безпека | | + | + | | + | | + | | + | | + | + |
| фінансова безпека | | + | | | + | | + | | + | | + | |

З наведених складових кадрової безпеки, ми пропонуємо виокремлювати ті, які складають більше 30% (ці складові виокремлено сірим кольором) та наведемо їх на рис. 1.4, і до них належать:

- а) антиконфліктна безпека;
- б) безпека життєдіяльності;
- в) безпека здоров'я;

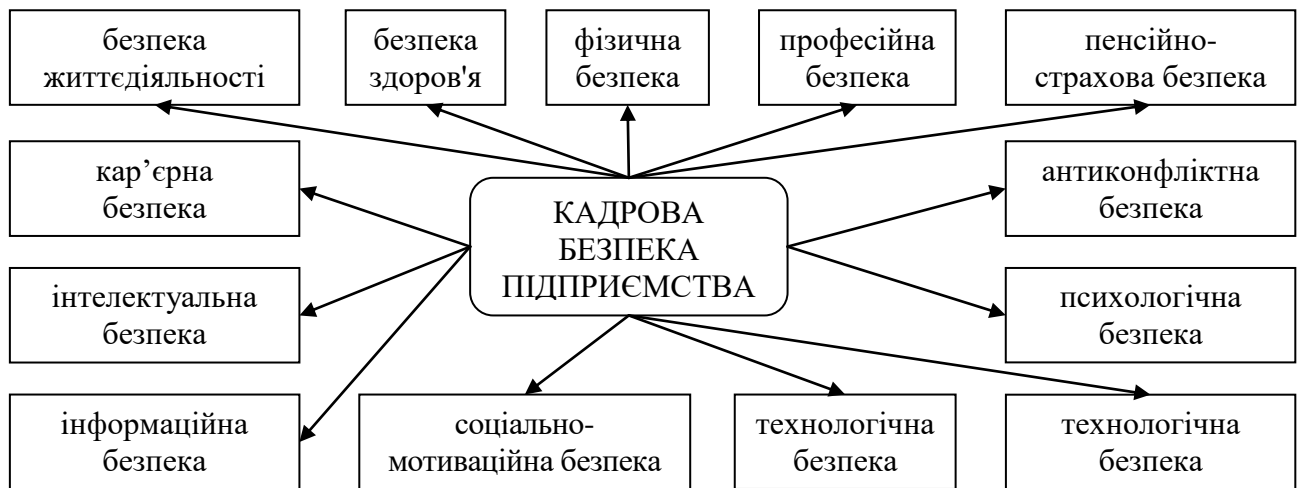


Рисунок 1.4 – Складові кадрової безпеки підприємства

*виділені складові на думку автора

- г) інтелектуальна безпека;
- д) інформаційна безпека;
- е) кар'єрна безпека;
- ж) пенсійно-страхова безпека;
- з) професійна безпека;
- и) психологічна безпека;
- к) соціально-мотиваційна безпека;
- л) технологічна безпека;
- м) фізична безпека;
- н) фінансова безпека.

1.3 Особливості управління кадровою безпекою підприємства

Управління кадровою безпекою підприємства потребує знання нормативної бази її регулювання. Правове регулювання кадрової безпеки на українських підприємствах базується на використанні нормативних актів, що регулюють трудові відносини, стосуються захисту персональних даних,

охорони праці тощо.

Основні законодавчі акти, що забезпечують регулювання кадрової безпеки в Україні представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні законодавчі акти, що регулюють кадрову безпеку в Україні*

| Назва законодавчого акту | Характеристика |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Конституція України | «Ст. 43. Право на працю. Ст. 44. Працюючі, мають право на страйк для захисту власних інтересів. Ст. 45. Працюючі, мають право на відпочинок. Ст. 46. Громадяни мають право на соціальний захист» |
| Кодекс законів про працю | «Основний нормативний акт, що регулює трудові відносини в Україні. Визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, правила укладення трудових договорів, умови праці, порядок вирішення трудових спорів тощо, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Трудовий договір. Р. 3. Робочий час. Р. 4. Час відпочинку. Р. 5. Оплата праці. Р. 6. Гарантії та компенсації. Р. 7. Дисциплінарна відповідальність. Р. 8. Охорона праці. Р. 9. Соціальне страхування. Р. 10. Колективні договори і угоди. Р. 11. Розгляд трудових спорів» |
| ЗУ «Про охорону праці» | «Регулює питання охорони праці, встановлює вимоги до безпеки і гігієни праці, обов'язки роботодавців щодо забезпечення здорових і безпечних умов праці, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Гарантії прав на охорону праці. Р. 3. Організація охорони праці. Р. 4. Стимулювання охорони праці. Р. 5. Нормативно-правові акти з охорони праці. Р. 6. Державне управління охороною праці. Р. 7. Державний нагляд і громадський контроль за охороною праці. Р. 8. Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці. Р. 9. Прикінцеві положення» |
| ЗУ «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» | «Визначає загальні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючим громадянам щодо соціального захисту, тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, нещасного випадку на виробництві професійного захворювання, охорони їх життя та здоров'я, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Управління в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування у зв'язку з тимчасовою витратою працездатності та від нещасного випадку. Р. 3. Права, обов'язки та відповідальність роботодавця як страхувальника і застрахованих осіб. Р. 4. Загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності. Р. 5. Загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності. Р. 6. Контроль та нагляд у сфері соціального страхування. Р. 7. Прикінцеві та перехідні положення» |

Продовження таблиці 1.5

| 1 | 2 |
|---|---|
| ЗУ «Про оплату праці» | «Встановлює правові основи організації та регулювання оплати праці, права працівників на оплату праці, гарантії і компенсації, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Державне регулювання оплати праці. Р. 3. Договірне регулювання оплати праці. Р. 4. Права працівника на оплату праці та їх захист. Р. 5. Заключні положення» |
| ЗУ «Про зайнятість населення» | «Визначає основні принципи державної політики у сфері зайнятості населення, порядок працевлаштування, права і обов'язки безробітних, соціальні гарантії, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Державна політика у сфері зайнятості населення. Р. 3. Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Р. 4. Сприяння зайнятості населення. Р. 5. Професійна орієнтація та професійне навчання. Р. 6. Послуги посередництва у працевлаштуванні. Р. 7. Застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні. Р. 8. Безробіття. Р. 9. Соціальний діалог на ринку праці. Р. 10. Контроль і відповідальність у сфері зайнятості населення. Р. 11. Прикінцеві та перехідні положення» |
| ЗУ «Про захист персональних даних» | «Регулює правові відносини, пов'язані із обробкою і захистом персональних даних, та спрямований на захист свобод і основоположних прав людини та громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних» |
| ЗУ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» | «Визначає правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, основні засади координації їх діяльності із забезпечення кібербезпеки» |
| ЗУ «Про колективні договори і угоди» | «Регулює питання укладення і виконання колективних договорів та угод, що визначають взаємовідносини між працівниками і роботодавцями, умови праці, оплату праці, соціальні гарантії, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Колективні переговори. Р. 3. Колективні угоди. Р. 4. Колективні договори. Р. 5. Повідомна реєстрація колективних угод, договорів, статистичні дані про укладанні колективні договори, зміни і доповнення до колективних угод, договорів, відповідальність сторін колективних угод, договорів, вирішення спорів. Р. 6. Прикінцеві та перехідні положення» |
| ЗУ «Про відпустки» | «Визначає види відпусток, порядок надання і тривалість відпусток, права працівників на відпустки, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Щорічні відпустки. Р. 3. Додаткові відпустки у зв'язку з навчанням. Творча відпустка. Відпустка для підготовки та участі в змаганнях. Додаткова відпустка окремим категоріям громадян та постраждалим учасникам Революції Гідності. Р. 4. Соціальні відпустки. Р. 5. Оплата відпусток. Р. 6. Відпустка без збереження заробітної плати. Р. 7. Державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про відпустки та відповідальність за його порушення. Р. 8. Заключні положення» |

Продовження таблиці 1.5

| 1 | 2 |
|---|--|
| ЗУ «Про професійний розвиток працівників» | «Регулює питання професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, права і обов'язки працівників та роботодавців у сфері професійного розвитку, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Професійне навчання працівників. Р. 3. Атестація працівників. Р. 4. Фінансування заходів із забезпечення професійного розвитку працівників. Р. 5. Прикінцеві положення» |
| ЗУ «Про охорону здоров'я» | «Встановлює правові, економічні та соціальні основи охорони здоров'я в Україні, визначає права і обов'язки громадян у сфері охорони здоров'я, організацію медичної допомоги, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Права та обов'язки громадян у сфері охорони здоров'я. Р. 3. Основи організації охорони здоров'я. Р. 4. Забезпечення здорових і безпечних умов життя. Р. 5. Прикінцеві положення» |
| ЗУ «Про соціальний діалог в Україні» | «Встановлює правові основи організації та проведення соціального діалогу між працівниками, роботодавцями та державою, порядок укладення угод на різних рівнях» |
| ЗУ «Про страхування» | «Регулює питання страхування, в тому числі медичного страхування, страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, і включає: Р. 1. Загальні положення. Р. 2. Діяльність на ринку страхування. Р. 3. Початок діяльності із страхування. Р. 4. Вимоги щодо здійснення діяльності із страхування. Р. 5. Система управління страховика. Р. 6. Вимоги щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика. Р. 7. Облік, звітність, зовнішній аудит, розкриття інформації. Р. 8. Реорганізація страховика. Р. 9. Передача страхового портфеля. Р. 10. Тимчасова адміністрація. Р. 11. Вихід страховика з ринку. Р. 12. Реалізації страхових та перестрахових продуктів. Р. 13. Вимоги до укладання та виконання договорів страхування. Р. 14. Державне регулювання та нагляд за діяльністю на ринку страхування. Р. 15. Прикінцеві та перехідні положення» |

*сформовано автором за [10, 13, 24–34]

Ці законодавчі акти забезпечують комплексний підхід до регулювання кадрової безпеки на підприємстві, та захищають права працівників, створюють умови для ефективної та безпечної праці.

Кадрова безпека є критично важливим елементом загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує стабільність, ефективність та стійкий розвиток організації. Вона включає в себе заходи, спрямовані на захист, збереження та розвиток кадрового потенціалу, що є основою конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Концепція управління кадровою безпекою підприємства включає системний

підхід до забезпечення стабільності, захисту та розвитку кадрового потенціалу. Розглянемо ключові елементи цієї концепції (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Ключові елементи концепції управління кадровою безпекою підприємства

До принципів на яких базується управління кадровою безпекою

підприємства належать:

- а) системність – інтеграція кадрової безпеки у загальну систему управління підприємством;
- б) адаптивність – гнучкість у реагуванні на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- в) безперервність – постійний моніторинг та вдосконалення системи управління кадровою безпекою;
- г) прозорість – відкритість та доступність інформації щодо кадрової політики та заходів з управління кадровою безпекою;
- д) відповідність законодавству – дотримання всіх вимог трудового законодавства та нормативних актів.

Основними об'єктами захисту в межах управління кадровою безпекою є:

- а) персонал підприємства (захист працівників від загроз, забезпечення безпечних та комфортних умов праці, контроль за дотриманням трудової дисципліни, підтримка навчання працівників та їх професійному розвитку, створення системи мотивації) та його дії (моніторинг та оцінка дій працівників, впровадження політик та процедур, проведення навчань з безпеки та етики);
- б) інформаційні ресурси (захист персональних даних працівників, захист внутрішньої документації та комерційної таємниці, захист інформаційних систем від несанкціонованого доступу);
- в) соціально-психологічний клімат (підтримка норм поведінки та цінностей, формування сприятливого психологічного клімату, попередження та вирішення конфліктів, проведення заходів та тренінгів з управління конфліктами);
- г) репутація (підтримка позитивного іміджу підприємства, забезпечення задоволеності працівників умовами праці, дотримання етичних норм у взаємовідносинах, управління соціальною відповідальністю);
- д) об'єкти інтелектуальної власності (захист патентів та авторських прав, торгових марок та комерційних секретів, контроль за використанням ноу-хау всередині підприємства).

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон», розташоване в м. Хмельницький за адресою вул. Чорновола 31.

Товариство займається виготовленням різних типів залізобетонних конструкцій, зокрема таких як плити перекриття, колони, балки, стінові панелі, фундаменти тощо. Окрім виробництва, товариство надає послуги з монтажу залізобетонних конструкцій, будівельно-монтажні роботи на різних об'єктах. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виготовляє вироби згідно з сучасними стандартами якості, зокрема в товаристві функціонує акредитована випробувальна лабораторія, яка діє у відповідності до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019.

Основними клієнтами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є будівельні компанії, що займаються зведенням комерційних, житлових та інфраструктурних об'єктів у Хмельницькому регіоні та за його межами.

Організаційну структуру товариства представлено на рис. 2.1. Структура підпорядкування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» визначена на рівні генерального директора з розподілом обов'язків. До вищого рівня керівництва належать: генеральний директор, що керує загальною діяльністю товариства та почесний директор, що має консультативну роль.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має окремі структурні відділи що здійснюють управління різними аспектами його діяльності, зокрема:

- а) виробництва (цех 1, цех 2 та цех 3);
- б) фінансів (директор фінансовий, якому підпорядковуються відділ економіки, провідний юрисконсульт, головний бухгалтер та бухгалтерія);

в) технічного забезпечення (директор технічний, якому підпорядковуються головний механік, відділ головного механіка, відділ головного енергетика, відділ з науково-дослідних і проектних робіт (РММ, транспортний цех));

г) підтримки (відділ кадрів, відділ збуту, служба охорони, відділ охорони праці);

д) інші відділи (відділ технічного контролю, відділ матеріально-технічного постачання, відділ маркетингу, виробничо-лабораторний відділ).

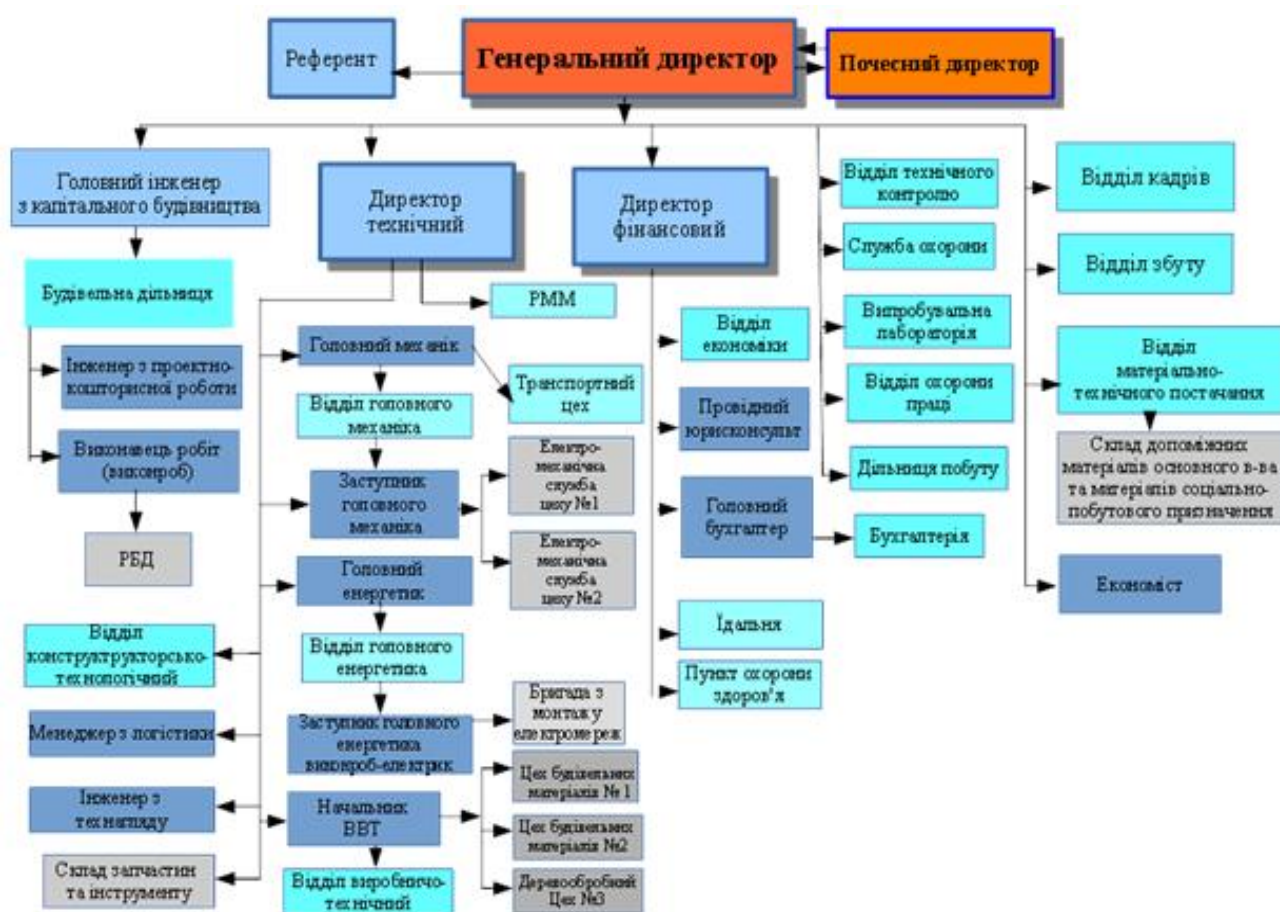


Рисунок 2.1 – Організаційна структура товариства

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» наведемо його основні техніко-економічні показники (табл. 2.1).

Аналізуючи дані за основними техніко-економічними показниками ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021-2023 роки, можемо зробити наступні висновки:

а) чистий дохід товариства становив: 2021 р. – 811393,0 тис.грн., 2022 р. –

576737,0 тис.грн. (зниження – 28,9% до 2021 р.), 2023 р. – 849716,0 тис.грн. (зростання – 47,3% до 2022 р.) (рис. 2.2);

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр.

| № п/п | Показник | Од. вим. | Рік | | | Темпи зміни, % | |
|-------|--|-------------------|----------|----------|----------|----------------|-----------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг | тис. грн. | 811393,0 | 576737,0 | 849716,0 | 71,1 | 147,3 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг | тис. грн. | 635296,0 | 472386,0 | 702409,0 | 74,4 | 148,7 |
| 3 | Середньорічна вартість основних фондів | тис. грн. | 163368,0 | 199766,0 | 171960,0 | 122,3 | 86,1 |
| 4 | Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 527 | 444 | 399 | 84,3 | 89,9 |
| 5 | Загальний фонд оплати праці | тис. грн. | 119839,0 | 90784,0 | 120393,0 | 75,8 | 132,6 |
| 6 | Середньорічна продуктивність праці працівників | тис. грн. / особу | 1539,6 | 1299,0 | 2129,6 | 84,4 | 163,9 |
| 7 | Середньомісячна заробітна плата працівників | грн. / особу | 18949,9 | 17039,0 | 25144,7 | 89,9 | 147,6 |
| 8 | Фондовіддача | грн. | 4,97 | 2,89 | 4,9 | 58,1 | 171,2 |
| 9 | Фондомісткість | грн. | 0,2 | 0,35 | 0,2 | 172,0 | 58,4 |
| 10 | Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг | грн. | 0,78 | 0,82 | 0,83 | 104,6 | 100,9 |
| 11 | Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 77734,0 | 27429,0 | 38102,0 | 35,3 | 138,9 |
| 12 | Рентабельність (збитковість) діяльності | % | 12,24 | 5,81 | 5,42 | – | – |

б) чистий прибуток (збиток) становив: 2021 р. – 77734,0 тис. грн., 2022 р. – 27429,0 тис. грн (зниження – 64,7% до 2021 р.), 2023 р. – 38102,0 тис. грн (зростання – 38,9% до 2022 р.) (рис. 2.2);

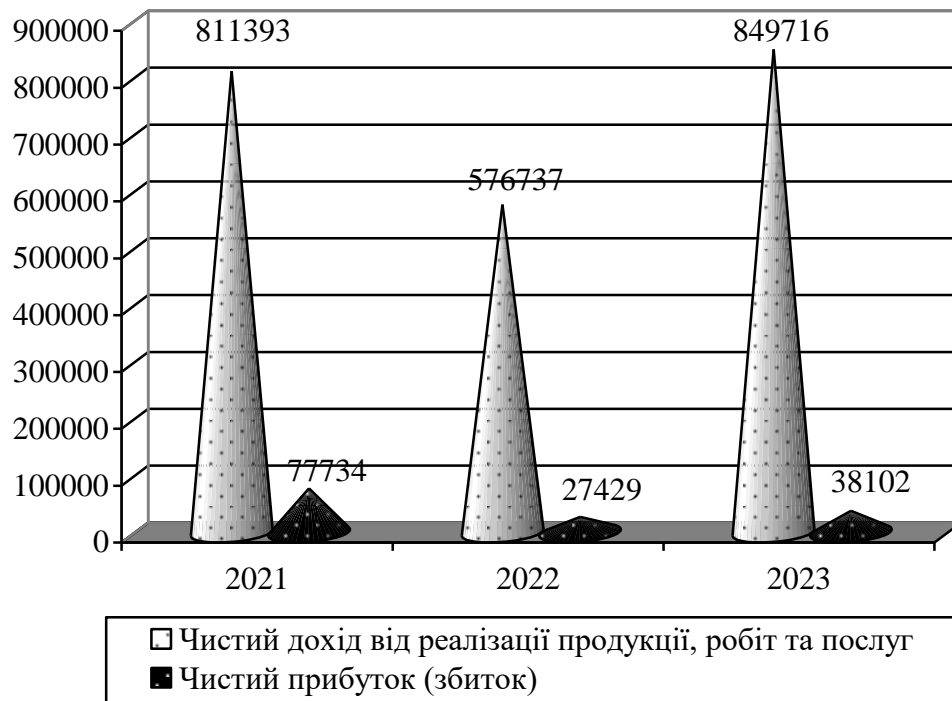


Рисунок 2.2 – Чистий дохід та прибуток ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 – 2023 рр., тис.грн.

в) собівартість товариства становила: 2021 р. – 635296,0 тис.грн., 2022 р. – 472386,0 тис.грн. (зниження – 25,6% до 2021 р.), 2023 р. – 702409,0 тис.грн. (зростання – 48,7% до 2022 р.). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг становлять: 2021 р. – 0,78 грн., 2022 р. – 0,82 (зростання – 4,6% до 2021 р.), 2023 р. – 0,83 (зростання – 1,2% до 2022 р.) (рис. 2.3);

г) середньорічна вартість основних фондів становила: 2021 р. – 163368,0 тис.грн., 2022 р. – 199766,0 тис.грн. (зростання – 22,3% до 2021 р.), 2023 р. – 171960,0 тис.грн. (зниження – 13,9% до 2022 р.);

д) середньооблікова чисельність працівників: 2021 р. – 527 осіб, 2022 р. – 444 особи (зниження – 15,7% до 2021 р.), 2023 р. – 399 осіб (зниження – 10,1% до 2022 р.);

е) загальний фонд оплати праці (тис. грн.); 2021 р. – 119839,0 тис. грн., 2022 р. – 90784,0 тис. грн. (зниження – 24,2% до 2021 р.), 2023 р. – 120393,0 тис. грн. (зростання – 32,6% до 2022 р.);

ж) середньорічна продуктивність праці працівників товариства становить:

2021 р. – 1539,6 тис. грн. / особу, 2022 р. – 1299,0 тис. грн. / особу (зниження – 15,6% до 2021 р.), 2023 р. – 2129,6 тис. грн. / особу (зростання – 63,9% до 2022 р.);

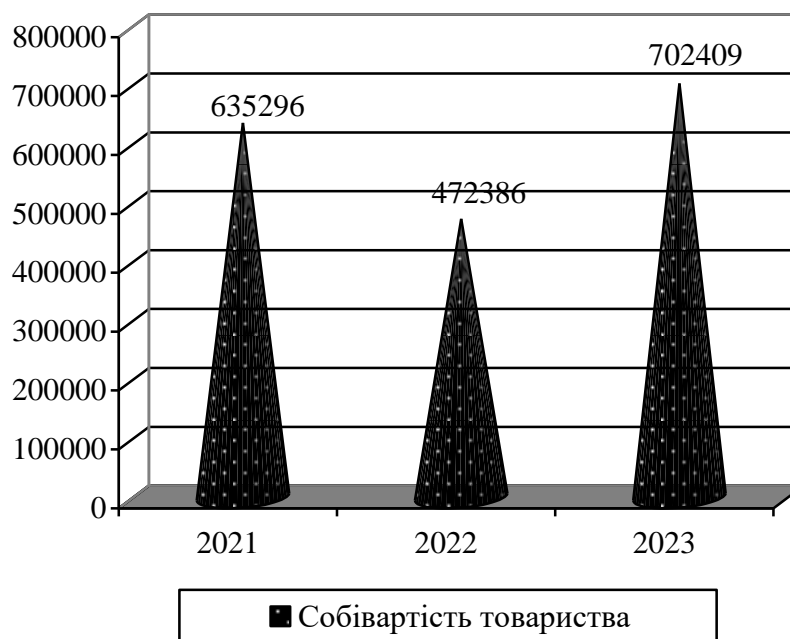


Рисунок 2.3 – Собівартість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр., тис.грн.

з) середньомісячна заробітна плата працівників становила: 2021 р. – 18949,9 грн. / особу, 2022 р. – 17039,0 грн. / особу (зниження – 10,1% до 2021 р.), 2023 р. – 25144,7 грн. / особу (зростання – 47,6% до 2022 р.);

и) фондівдача та фондомісткість становлять: 2021 р. – 4,97 та 0,2, 2022 р. – 2,89 (зниження на 41,9% до 2021 р.) та 0,35 (зростання на 72,0% до 2021 р.), 2023 р. – 4,9 (зростання на 71,2% до 2022 р.) та 0,2 (зниження на 42,6% до 2022 р.).

Таким чином, відбулося значне зростання чистого доходу та прибутку товариства у 2023 році порівняно з 2022 роком, також зростання собівартості продукції, що свідчить про інфляцію та зростання виробничих витрат. Рентабельність діяльності товариства знизилася в 2022 році і залишилася практично на тому ж рівні в 2023 році, що свідчить про зростання витрат дещо вищими темпами доходу.

2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою аналізу фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо аналітичні дані активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналітичні дані активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр., тис.грн.

| Показник | Рік | | |
|---|----------|----------|----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Нематеріальні активи | 286,0 | 222,0 | 513,0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 14043,0 | 2945,0 | 5018,0 |
| Основні засоби | 163368,0 | 199766,0 | 171960,0 |
| Інвестиційна нерухомість | 0 | 0 | 21647,0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 8525,0 | 8525,0 | 8525,0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 166,0 | 112,0 | 100,0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 22411,0 | 3080,0 | 36685,0 |
| Запаси | 121968,0 | 151054,0 | 158486,0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію | 42682,0 | 45435,0 | 55349,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | 76445,0 | 13867,0 | 42295,0 |
| Дебіторська заборгованість з бюджетом | 0 | 74,0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 57505,0 | 87962,0 | 102341,0 |
| Витрати майбутніх періодів | 136,0 | 426,0 | 485,0 |
| Інші оборотні активи | 10069,0 | 6054,0 | 12422,0 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 38,0 | 38,0 | 38,0 |
| Баланс | 517642,0 | 519560,0 | 615864,0 |

Аналітичні дані пасивів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр. представлено у табл. 2.3.

Загальний підсумок балансу збільшився з 517642 тис. грн. у 2021 році до 615863 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства. Окрім того, зріс власний капітал, зокрема за рахунок нерозподіленого прибутку, що свідчить також про зміцнення фінансового стану.

Таблиця 2.3 – Аналітичні дані активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр., тис.грн.

| Показник | Рік | | |
|--|----------|----------|----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 190,0 | 4000,0 | 4000,0 |
| Капітал у дооцінках | 5659,0 | 5659,0 | 5659,0 |
| Додатковий капітал | 23,0 | 19,0 | 14,0 |
| Резервний капітал | 190,0 | 4000,0 | 4000,0 |
| Нерозподілений прибуток | 410471,0 | 428090,0 | 458192 |
| Короткострокові кредити банків | 0 | 10000,0 | 30000,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари | 7585,0 | 10459,0 | 9481,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 7901,0 | 3095,0 | 7067,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 1796,0 | 1044,0 | 1710,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 6949,0 | 3985,0 | 6482,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 58769,0 | 34592,0 | 72215,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1724,0 | 7656,0 | 1718,0 |
| Поточні забезпечення | 7489,0 | 5723,0 | 7047,0 |
| Інші поточні зобов'язання | 8896,0 | 1238,0 | 8279,0 |
| Баланс | 517642,0 | 519560,0 | 615864,0 |

Проведемо горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр., тис.грн., який представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр.

| Показник | Абсолютна зміна | | Відносне зростання / зменшення | |
|------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | 2022 – 2021 | 2023 – 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Нематеріальні активи | -64,0 | 291,0 | -22,4 | 131,1 |
| Незавершені капітальні інвестиції | -11098,0 | 2073,0 | -79,0 | 70,4 |
| Основні засоби | 36398,0 | -27806,0 | 22,3 | -13,9 |
| Інвестиційна нерухомість | 0 | 21647,0 | – | – |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|---------|----------|--------|
| Довгострокова дебіторська заборгованість | -54,0 | -12,0 | -32,5 | -10,7 |
| Гроші та їх еквіваленти | -19331,0 | 33605,0 | -86,3 | 1091,1 |
| Запаси | 29086,0 | 7432,0 | 23,8 | 4,9 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію | 2753,0 | 9914,0 | 6,5 | 21,8 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | -62578,0 | 28428,0 | -81,9 | 205,0 |
| Дебіторська заборгованість з бюджетом | 74,0 | -74,0 | – | -100,0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 30457,0 | 14379,0 | 53,0 | 16,3 |
| Витрати майбутніх періодів | 290,0 | 59,0 | 213,2 | 13,8 |
| Інші оборотні активи | -4015,0 | 6368,0 | -39,9 | 105,2 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1918,0 | 96303,0 | 0,4 | 18,5 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 3810,0 | 0,0 | 210526,3 | 0,0 |
| Капітал у дооцінках | 0,0 | 0,0 | 10000,0 | 0,0 |
| Додатковий капітал | -4,0 | -5,0 | 8260,9 | -26,3 |
| Резервний капітал | 3810,0 | 0,0 | 210526,3 | 0,0 |
| Нерозподілений прибуток | 17619,0 | 30102,0 | 10429,2 | 7,0 |
| Короткострокові кредити банків | 10000,0 | 20000,0 | – | 200,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари | 2874,0 | -978,0 | 13789,1 | -9,4 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | -4806,0 | 3972,0 | 3917,2 | 128,3 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | -752,0 | 666,0 | 5812,9 | 63,8 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | -2964,0 | 2497,0 | 5734,6 | 62,7 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | -24177,0 | 37623,0 | 5886,1 | 108,8 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 5932,0 | -5938,0 | 44408,4 | -77,6 |
| Поточні забезпечення | -1766,0 | 1324,0 | 7641,9 | 23,1 |
| Інші поточні зобов'язання | -7658,0 | 7041,0 | 1391,6 | 568,7 |
| Баланс | 1918,0 | 96304,0 | 10037,1 | 18,5 |

Найбільше зменшилися такі статті балансу: незавершені капітальні інвестиції у 2022 р. на (-11098,0) тис.грн., основні засоби у 2023 р. (-27806,0) тис.грн., гроші та їх еквіваленти у 2022 р. на (-19331,0) тис.грн., дебіторська заборгованість за розрахунками у 2022 р. на (-62578,0) тис.грн., інші оборотні активи у 2022 р. на (-4015,0) тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за

розрахунками з бюджетом у 2022 р. на (-4806,0) тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування у 2022 р. на (-752,0) тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці у 2022 р. на (-2964,0) тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами у 2022 р. на (-24177,0) тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками у 2023 р. на (-5938,0) тис.грн., поточні забезпечення у 2022 р. на (-1766,0) тис.грн., інші поточні зобов'язання у 2022 р. на (-7658,0) тис.грн.

Вертикальний аналіз балансу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | |
|---|--------|--------|--------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Нематеріальні активи | 0,055 | 0,043 | 0,083 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 2,713 | 0,567 | 0,815 |
| Основні засоби | 31,56 | 38,449 | 27,922 |
| Інвестиційна нерухомість | 0 | 0 | 3,515 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1,647 | 1,641 | 1,384 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0,032 | 0,022 | 0,016 |
| Гроші та їх еквіваленти | 4,329 | 0,593 | 5,957 |
| Запаси | 23,562 | 29,073 | 25,734 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію | 8,245 | 8,745 | 8,987 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | 14,768 | 2,669 | 6,868 |
| Дебіторська заборгованість з бюджетом | 0 | 0,014 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 11,109 | 16,93 | 16,617 |
| Витрати майбутніх періодів | 0,026 | 0,082 | 0,079 |
| Інші оборотні активи | 1,945 | 1,165 | 2,017 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 0,007 | 0,007 | 0,006 |
| Баланс | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 0,037 | 0,770 | 0,649 |
| Капітал у дооцінках | 1,093 | 1,089 | 0,919 |
| Додатковий капітал | 0,004 | 0,004 | 0,002 |
| Резервний капітал | 0,037 | 0,770 | 0,649 |
| Нерозподілений прибуток | 79,296 | 82,395 | 74,398 |
| Короткострокові кредити банків | 0 | 1,925 | 4,871 |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------|-------|--------|
| Поточна кредиторська заборгованість за товари | 1,465 | 2,013 | 1,539 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1,526 | 0,596 | 1,147 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 0,347 | 0,201 | 0,278 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 1,342 | 0,767 | 1,053 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 11,353 | 6,658 | 11,726 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 0,333 | 1,474 | 0,279 |
| Поточні забезпечення | 1,447 | 1,102 | 1,144 |
| Інші поточні зобов'язання | 1,719 | 0,238 | 1,344 |
| Баланс | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Найбільшу питому вагу у активі складають основні засоби (відповідно за роками: 2021 р. – 31,56%, 2022 р. – 38,449% та 2023 р. – 27,922%), запаси (відповідно за роками: 2021 р. – 23,562%, 2022 р. – 29,073% та 2023 р. – 25,734%), дебіторська заборгованість за продукцію (відповідно за роками: 2021 р. – 8,245%, 2022 р. – 8,745% та 2023 р. – 8,987%) та інша поточна дебіторська заборгованість (відповідно за роками: 2021 р. – 11,109%, 2022 р. – 16,930% та 2023 р. – 16,617%). В пасиві балансу: нерозподілений прибуток (відповідно за роками: 2021 р. – 79,296%, 2022 р. – 82,395% та 2023 р. – 74,398%) та поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами (відповідно за роками: 2021 р. – 11,353%, 2022 р. – 6,658% та 2023 р. – 11,726%).

Далі проведемо розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Коефіцієнт автономії зростає з 0,80 у 2021 р. до 0,85 у 2022 р., і свідчить про зменшення фінансової залежності, але його зниження до 0,77 у 2023 році свідчить про зворотну тенденцію.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшується з 1,24 у 2021 р. до 1,18 у 2022 р., і свідчить про зменшення фінансової залежності, і спостерігається зворотна тенденція у 2023, адже коефіцієнт зростає до 1,31.

Зменшення коефіцієнту фінансового ризику з 0,20 у 2021 р. до 0,16 у 2022

р., і свідчить про його зниження, але зростання до 0,27 у 2023 р. свідчить про збільшення ризику.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Абсолютна зміна | |
|---|------|------|------|-----------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 – 2021 | 2023 – 2022 |
| Коефіцієнт автономії | 0,8 | 0,85 | 0,77 | 0,05 | -0,08 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,24 | 1,18 | 1,31 | -0,07 | 0,13 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 0,2 | 0,16 | 0,27 | -0,04 | 0,11 |
| Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень | 2,23 | 0,05 | 0,16 | -2,19 | 0,11 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення коштів | 0,00 | 0,02 | 0,06 | 0,02 | 0,04 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 1,00 | 0,98 | 0,94 | -0,02 | -0,04 |

Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень знижується з 2,23 у 2021 р. до 0,05 у 2022 р. та зростає до 0,16 у 2023 році.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів зростає з 0,02 у 2022 р. до 0,06 у 2023 р., і свідчить про зростання довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової незалежності знижується з 1,00 у 2021 р. до 0,98 у 2022 р. і до 0,94 у 2023 р., і свідчить про поступове зменшення фінансової незалежності.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності наведено у табл. 2.7.

Коефіцієнт поточної ліквідності зростає у 2022 р. до 4,54, та знижується до 3,58 у 2023 р., і свідчить про погіршення здатності товариством покривати короткострокові зобов'язання поточними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знижується у 2022 р. до 0,14, та значно зростає до 0,44 у 2023 р., що свідчить про зростання здатності покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знижується у 2022 році до 0,04, та зростає до 0,25 у 2023 р., і свідчить про покращення здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.7 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Абсолютна зміна | |
|---|------|------|------|-----------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 – 2021 | 2023 – 2022 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 3,28 | 4,54 | 3,58 | 1,27 | -0,96 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,32 | 0,14 | 0,44 | -0,18 | 0,29 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,22 | 0,04 | 0,25 | -0,18 | 0,22 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,69 | 0,75 | 0,70 | 0,05 | -0,05 |
| Коефіцієнт забезпеченості витрат і запасів оборотними коштами | 0,77 | 0,77 | 0,80 | 0,00 | 0,03 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | 0,10 | 0,01 | 0,13 | -0,08 | 0,12 |
| Коефіцієнт покриття запасів | 1,95 | 1,59 | 1,86 | -0,36 | 0,27 |

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зростає у 2022 р. до 0,75, та знижується до 0,70 у 2023 р., що свідчить про зменшення частки власних оборотних коштів у оборотних активах.

Коефіцієнт забезпеченості витрат і запасів оборотними коштами залишається стабільним у 2022 р., і становить 0,77, з незначним зростанням до 0,80 у 2023 р.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів знижується у 2022 р. до 0,01, та зростає до 0,13 у 2023 р.

Коефіцієнт покриття запасів знижується у 2022 р. до 1,59, та зростає до 1,86 у 2023 р.

Коефіцієнти ліквідності товариства показують позитивну динаміку у 2023 р. після зниження у 2022 р., що вказує на покращення фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Розрахунок коефіцієнтів ділової активності наведено у табл. 2.8.

Коефіцієнт оборотності необоротних активів знижується у 2022 р. до 2,73, та значно зростає до 4,57 у 2023 р., і свідчить про покращення генерування доходів за рахунок ефективного використання необоротних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів свідчить про зростання швидкості обігу оборотних активів у 2023 р., оскільки зростає до 2,08.

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнтів ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Абсолютна зміна | |
|---|------|------|------|-----------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 – 2021 | 2023 – 2022 |
| Коефіцієнт оборотності необоротних активів | 4,35 | 2,73 | 4,57 | -1,63 | 1,84 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 2,45 | 1,87 | 2,08 | -0,58 | 0,21 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 1,57 | 1,11 | 1,38 | -0,46 | 0,27 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 5,21 | 3,13 | 4,43 | -2,08 | 1,30 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 4,59 | 3,91 | 4,25 | -0,68 | 0,33 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 1,95 | 1,31 | 1,80 | -0,64 | 0,50 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 7,50 | 7,77 | 7,12 | 0,27 | -0,65 |

Коефіцієнт оборотності активів відображає підвищення ефективності використання активів для генерування доходів у 2023 р., адже зростає до 1,38.

Також зростає коефіцієнт оборотності запасів до 4,43 у 2023 р., і свідчить про пришвидшення реалізації запасів, а також зростає коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості до 4,25, і свідчить про покращення роботи з дебіторською заборгованістю.

Зростає і коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу та кредиторської заборгованості.

2.3 Оцінювання кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Основні показники кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки представлено у табл. 2.9.

Загальна кількість працівників зменшилася з 527 осіб у 2021 р. до 444 у 2022 р., але зросла до 399 у 2023 р. Це свідчить про певні труднощі, з якими

товариство стикнулося у 2022 р., але також вказує на зусилля щодо стабілізації ситуації у 2023 р.

Таблиця 2.9 – Основні показники кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр.

| № п/п | Показник | Од. вим. | Рік | | | Темпи зміни, % | |
|-------|--|------------------|----------|---------|----------|----------------|-----------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1 | Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 527 | 444 | 399 | 84,3 | 89,9 |
| 2 | Кількість жінок | осіб | 113 | 102 | 101 | 90,3 | 99,0 |
| 3 | Кількість прийнятих працівників | осіб | 38 | 9 | 22 | 23,7 | 244,4 |
| 4 | Кількість звільнених працівників | осіб | 38 | 27 | 23 | 71,1 | 85,2 |
| 5 | Загальний фонд оплати праці | тис. грн | 119839,0 | 90784,0 | 120393,0 | 75,8 | 132,6 |
| 6 | Середньорічна продуктивність праці працівників | тис. грн / особу | 1539,6 | 1299,0 | 2129,6 | 84,4 | 163,9 |
| 7 | Середньомісячна заробітна плата працівників | грн / особу | 18949,9 | 17039,0 | 25144,7 | 89,9 | 147,6 |
| 8 | Коефіцієнт плинності кадрів | % | 7,21 | 6,08 | 4,94 | – | – |
| 9 | Коефіцієнт прийому працівників | % | 7,21 | 2,03 | 4,72 | – | – |
| 10 | Коефіцієнт вибуття працівників | % | 7,21 | 6,08 | 4,94 | – | – |

Кількість жінок у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залишається майже стабільною, і становить у 2021 р. – 113 осіб, у 2022 р. – 102 особи та у 2023 р. – 101 особа (рис. 2.4).

Кількість прийнятих працівників знизилася з 38 осіб у 2021 році до 9 осіб у 2022 році, але зросла до 22 осіб у 2023 р. Кількість звільнених працівників також зменшилася з 38 осіб у 2021 р. до 23 осіб у 2023 р. Після значного скорочення кількості працівників у 2022 р., в 2023 р. спостерігається часткове відновлення. Кількість прийнятих працівників у 2022 р. була найнижчою за три роки, але збільшилась у 2023 р, що вказує на покращення умов праці та

підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

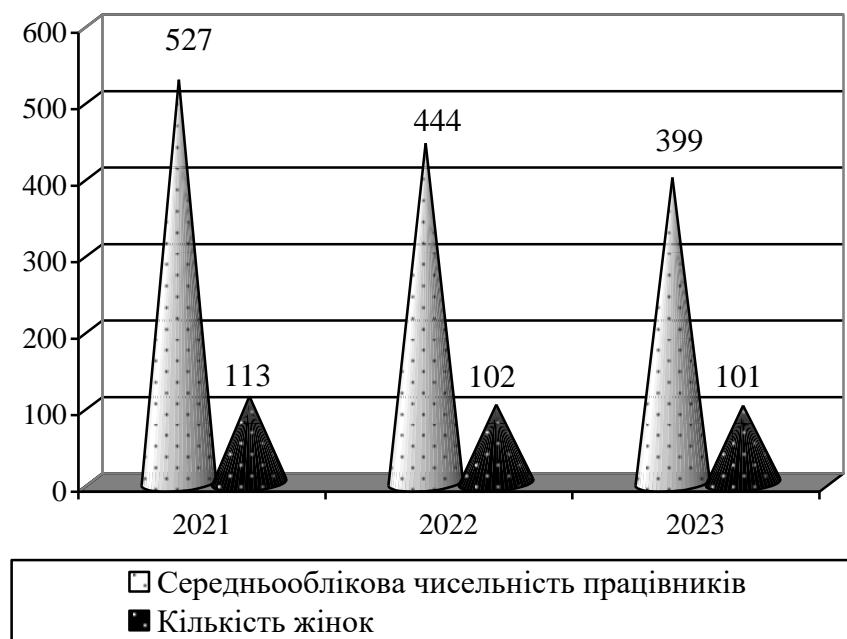


Рисунок 2.4 – Середньооблікова чисельність працівників та у т.ч. жінок у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр., осіб

Кількість прийнятих та звільнених працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 2.5.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 2021 р. до 2023 р., що свідчить про зниження рівня звільнень та покращення стабільності колективу, і становить у 2021 р. – 7,21, у 2022 р. – 6,08 та у 2023 р. – 4,94 (рис. 2.6).

Коефіцієнт прийому працівників зменшився з 2021 р. до 2023 р., що вказує на відновлення найму нових працівників, і становить у 2021 р. – 7,21, у 2022 р. – 2,03 та у 2023 р. – 4,72 (рис. 2.6).

Коефіцієнт вибуття працівників зменшився з 2021 р. до 2023 р., що також вказує на зниження рівня звільнень, і становить у 2021 р. – 7,21, у 2022 р. – 6,08 та у 2023 р. – 4,94 (рис. 2.6).

Середня заробітна плата зменшилася у 2022 р., але значно зросла у 2023 р., що свідчить про покращення фінансового стану товариства та підвищення рівня оплати праці.

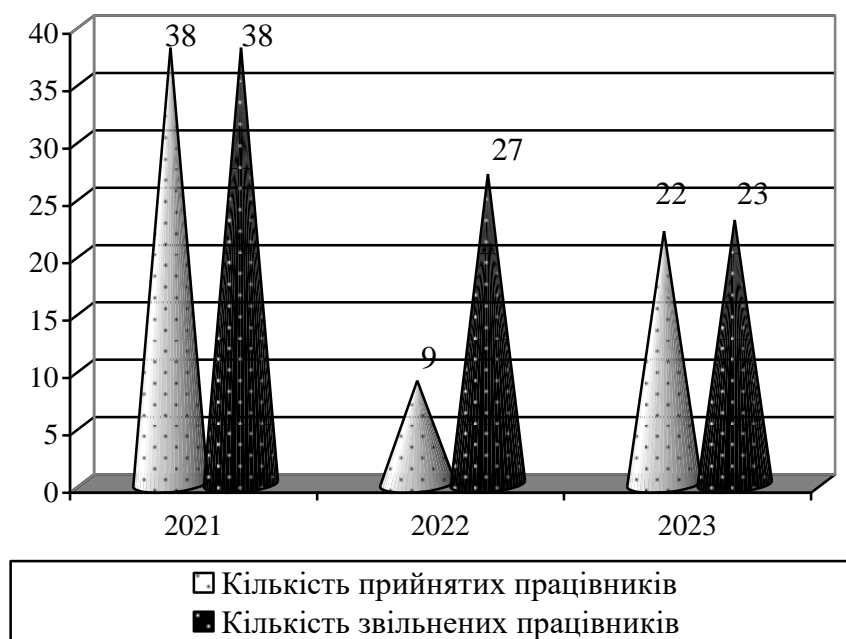


Рисунок 2.5 – Кількість прийнятих та звільнених працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр., осіб

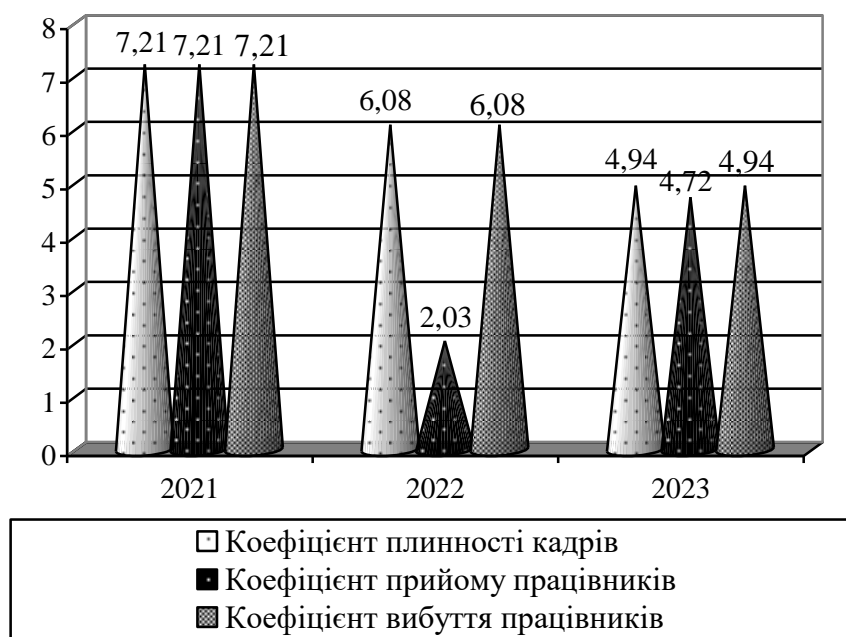


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр., %

Ці показники демонструють позитивну динаміку у кадровому забезпеченні ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема стабілізацію колективу, відновлення найму та зростання середньої заробітної плати.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Запровадження оцінювання кадрової безпеки у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оцінювання кадрової безпеки у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано здійснювати за адаптованою методикою, що представлена у статті [40]. Оцінювання рекомендується проводити за чотирьма основними складовими:

- а) соціально-мотиваційна безпека;
- б) професійна безпека;
- в) антиконфліктна безпека;
- г) безпека життєдіяльності.

Більш детально перелік індикаторів у межах представлених складових представлено на рис. 3.1.

Проведемо розрахунок кожної складової кадрової безпеки, для початку наведемо формули розрахунку соціально-мотиваційної безпеки:

$$K_{нк} = (P_з / P_{co}) \times 100\%, \quad (3.1)$$

$$K_{nn} = (P_n / P_{co}) \times 100\%, \quad (3.2)$$

$$K_{мзн} = (3P_{cm} / 3P_{cz}) \times 100\%, \quad (3.3)$$

де $K_{нк}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

K_{nn} – коефіцієнт прийому працівників;

$K_{мзн}$ – коефіцієнт мотивації заробітної плати;

$P_з$ – кількість звільнених працівників;

P_n – кількість прийнятих працівників;

P_{co} – середньооблікова кількість працівників;

$ЗП_{cm}$ – середньомісячна зарплата у товаристві;

$ЗП_{ce}$ – середньомісячна зарплата у галузі.



Рисунок 3.1 – Перелік індикаторів для оцінювання кадрової безпеки підприємства

Розрахунок соціально-мотиваційної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок соціально-мотиваційної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники | 2023 р. |
|--|-------------|
| Коефіцієнт прийому працівників | 4,72 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 4,94 |
| Показник мотивації заробітної плати | 111,1 |
| РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ | 40,3 |

Далі проведемо розрахунок професійної безпеки за наступними формулами:

$$K_{вкп} = (P_{нф} / P_{со}) \times 100\%, \quad (3.4)$$

$$K_{орп} = (P_{во} / P_{со}) \times 100\%, \quad (3.5)$$

$$ЧП_n = (P_n / P_{со}) \times 100\%, \quad (3.6)$$

де $K_{вкп}$ – коефіцієнт використання кваліфікації персоналу;

$K_{орп}$ – коефіцієнт освітнього рівня працівників;

$ЧП_n$ – частка працівників, які пройшли протягом 1-го року навчання;

$P_{нф}$ – кількість працівників, що працюють за фахом;

$P_{во}$ – кількість працівників з вищою освітою;

P_n – кількість працівників, які пройшли навчання;

$P_{со}$ – середньооблікова кількість працівників.

Розрахунок професійної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок професійної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники | 2023 р. |
|---|-------------|
| Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу | 62,8 |
| Коефіцієнт освітнього рівня працівників | 27,3 |
| Частка працівників, які пройшли протягом 1-го року навчання | 25,6 |
| РІВЕНЬ ПРОФЕСІЙНОЇ БЕЗПЕКИ | 38,6 |

Далі оцінимо антиконфліктну безпеку. Для розрахунку індикаторів, що належать до цієї складової, зокрема ступеня задоволеності працівників роботою, ступеня задоволеності працівників стилем керівництва та частки вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві, використовувалося вибіркоче опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема було залучено 20 працівників. Ступінь задоволеності працівників роботою оцінювався на підставі визначених 10 питань, які представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ступінь задоволеності працівників роботою, у %*

| Респонденти | Питання / Відповідь | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|--------------------------------|---|--|---|---|--|
| | 1. Наявність можливості кар'єрного зростання | 2. Рівень задоволеності заробітною платою | 3. Рівень комунікації з керівництвом | 4. Рівень розвитку професійного зростання на посаді | 5. Задоволеність умовами праці | 6. Рівень визнання за роботу, що Ви виконуєте | 7. Ступінь відповідності ваших обов'язків вашій кваліфікації | 8. Задоволеність балансом між Вашою роботою та особистим життям | 9. Рівень викликів та інтересів на вашій роботі | 10. Рівень підтримки та співпраці з колегами |
| 1 | 60 | 70 | 80 | 50 | 60 | 60 | 70 | 60 | 70 | 70 |
| 2 | 70 | 70 | 80 | 60 | 60 | 70 | 70 | 60 | 70 | 70 |
| 3 | 60 | 80 | 80 | 60 | 70 | 70 | 80 | 70 | 70 | 80 |
| 4 | 60 | 70 | 90 | 60 | 70 | 70 | 70 | 70 | 80 | 70 |
| 5 | 50 | 80 | 80 | 60 | 70 | 70 | 70 | 60 | 80 | 80 |
| 6 | 70 | 70 | 80 | 60 | 70 | 60 | 70 | 60 | 70 | 80 |
| 7 | 50 | 80 | 90 | 50 | 80 | 80 | 80 | 60 | 60 | 80 |
| 8 | 50 | 90 | 80 | 60 | 90 | 80 | 90 | 70 | 70 | 70 |
| 9 | 60 | 70 | 80 | 50 | 70 | 60 | 80 | 50 | 70 | 70 |
| 10 | 70 | 80 | 90 | 60 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 80 |
| 11 | 70 | 60 | 90 | 70 | 60 | 60 | 70 | 70 | 70 | 80 |
| 12 | 40 | 70 | 70 | 50 | 70 | 70 | 70 | 60 | 70 | 70 |
| 13 | 60 | 90 | 80 | 60 | 80 | 80 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| 14 | 50 | 60 | 80 | 60 | 60 | 70 | 70 | 60 | 80 | 80 |
| 15 | 50 | 90 | 90 | 50 | 80 | 80 | 70 | 50 | 60 | 80 |
| 16 | 60 | 70 | 70 | 60 | 70 | 70 | 70 | 60 | 70 | 70 |
| 17 | 40 | 90 | 90 | 50 | 80 | 80 | 60 | 50 | 60 | 80 |
| 18 | 60 | 70 | 80 | 50 | 70 | 70 | 70 | 50 | 60 | 70 |
| 19 | 50 | 60 | 80 | 50 | 60 | 70 | 60 | 50 | 70 | 80 |
| 20 | 40 | 70 | 80 | 40 | 70 | 60 | 70 | 60 | 70 | 80 |
| Середнє значення за питанням | 56,0 | 74,5 | 82,0 | 55,5 | 70,5 | 70,0 | 71,5 | 60,5 | 69,5 | 75,5 |
| Загальна оцінка | 68,55 | | | | | | | | | |

*де 0% означає повне незадоволення, а 100% – повне задоволення

Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва оцінюється аналогічно до попереднього індикатора, а відповіді наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва, у %*

| Респонденти | Питання / Відповідь | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| | 1. Наявність зрозумілих та чітких інструкцій від керівництва | 2. Рівень відкритості керівництва до думки та ідей працівників | 3. Ступінь заохочення до ініціативи у роботі | 4. Рівень підтримки та мотивації з боку керівництва | 5. Співвідношення між керівництвом та довірою до працівників | 6. Рівень відкритості та керівництва до обговорення проблем | 7. Рівень відчуття власної важливості для товариства | 8. Рівень відчуття власної цінності та важливості для команди | 9. Рівень сприйняття конструктивних вказівок та критики з боку керівництва | 10. Задоволеність загальним стилем керівництва |
| 1 | 90 | 60 | 70 | 80 | 70 | 80 | 70 | 70 | 70 | 80 |
| 2 | 80 | 70 | 70 | 70 | 80 | 80 | 80 | 90 | 70 | 80 |
| 3 | 80 | 60 | 70 | 80 | 80 | 70 | 70 | 80 | 80 | 80 |
| 4 | 80 | 60 | 70 | 70 | 70 | 70 | 80 | 70 | 80 | 70 |
| 5 | 80 | 70 | 70 | 80 | 80 | 70 | 80 | 90 | 70 | 90 |
| 6 | 80 | 70 | 70 | 70 | 80 | 70 | 80 | 80 | 70 | 80 |
| 7 | 70 | 60 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 70 | 80 |
| 8 | 70 | 70 | 80 | 80 | 70 | 80 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| 9 | 70 | 60 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 60 | 70 |
| 10 | 80 | 70 | 80 | 70 | 70 | 80 | 80 | 80 | 70 | 80 |
| 11 | 80 | 70 | 70 | 60 | 80 | 80 | 70 | 80 | 70 | 80 |
| 12 | 70 | 40 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 80 | 60 | 70 |
| 13 | 70 | 60 | 80 | 90 | 70 | 70 | 70 | 80 | 70 | 70 |
| 14 | 80 | 70 | 70 | 60 | 80 | 80 | 80 | 90 | 70 | 90 |
| 15 | 90 | 60 | 80 | 90 | 80 | 80 | 80 | 90 | 60 | 90 |
| 16 | 80 | 60 | 70 | 70 | 80 | 80 | 80 | 80 | 70 | 80 |
| 17 | 80 | 40 | 90 | 90 | 80 | 80 | 80 | 80 | 70 | 80 |
| 18 | 70 | 60 | 70 | 70 | 70 | 80 | 70 | 70 | 60 | 70 |
| 19 | 80 | 60 | 60 | 60 | 80 | 70 | 80 | 90 | 70 | 90 |
| 20 | 80 | 60 | 70 | 70 | 80 | 80 | 80 | 90 | 70 | 80 |
| Середнє значення за питанням | 78 | 61,5 | 73 | 74 | 76 | 76 | 76 | 80,5 | 69 | 79 |
| Загальна оцінка | 74,3 | | | | | | | | | |

*де 0% означає повне незадоволення, а 100% – повне задоволення

Частку вирішених деструктивних конфліктів можна оцінити за наступною формулою:

$$\%_{\text{дк}} = (ДК_в / П_{\text{со}}) \times 100\%, \quad (3.7)$$

де $\%_{\text{дк}}$ – частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві;

$ДК_в$ – кількість вирішених деструктивних конфліктів;

$ДК_з$ – загальна кількість деструктивних конфліктів.

Розрахунок антиконфліктної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок антиконфліктної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники | 2023 р. |
|---|-------------|
| Ступінь задоволеності працівників роботою | 68,55 |
| Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва | 74,3 |
| Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві | 90,0 |
| РІВЕНЬ АНТИКОНФЛІКТНОЇ БЕЗПЕКИ | 77,6 |

Далі проведемо оцінювання індикаторів безпеки життєдіяльності за наступними формулами:

$$K_{\text{тд}} = (П_{\text{нтд}} / П_{\text{со}}) \times 100\%, \quad (3.8)$$

$$K_{\text{всн}} = (\Delta П_{\text{всн}} / П_{\text{со}}) \times 100\%, \quad (3.9)$$

$$K_{\text{вт}} = (П_{\text{вт}} / П_{\text{со}}) \times 100\%, \quad (3.10)$$

де $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$K_{\text{всн}}$ – коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють у вимогах, що не відповідають санітарних норм;

$K_{\text{вт}}$ – коефіцієнт скорочення випадків травматизму та професійної захворюваності;

$П_{\text{нтд}}$ – кількість працівників, які не порушують трудову дисципліну;

$П_{\text{всн}}$ – працівники, що працюють у вимогах, які відповідають санітарним нормам;

P_{em} – кількість працівників, які не зазнали випадків травматизму;

P_{co} – середньооблікова кількість працівників.

Розрахунок безпеки життєдіяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок безпеки життєдіяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники | 2023 р. |
|---|-------------|
| Коефіцієнт трудової дисципліни | 85,0 |
| Коефіцієнт відповідності вимогам щодо санітарних норм | 97,0 |
| Коефіцієнт відсутності травматизму та професійних захворювань | 99,0 |
| РІВЕНЬ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ | 93,7 |

Розрахунок загального кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок рівня кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники | 2023 р. |
|---|--------------|
| Рівень соціально-мотиваційної безпеки | 40,3 |
| Ваговий коефіцієнт соціально-мотиваційної безпеки | 0,3 |
| <i>Зважений рівень соціально-мотиваційної безпеки</i> | <i>12,09</i> |
| Рівень професійної безпеки | 38,6 |
| Ваговий коефіцієнт професійної безпеки | 0,25 |
| <i>Зважений рівень професійної безпеки</i> | <i>9,65</i> |
| Рівень антиконфліктної безпеки | 77,6 |
| Ваговий коефіцієнт антиконфліктної безпеки | 0,15 |
| <i>Зважений рівень антиконфліктної безпеки</i> | <i>11,64</i> |
| Рівень безпеки життєдіяльності | 93,7 |
| Ваговий коефіцієнт безпеки життєдіяльності | 0,3 |
| <i>Зважений рівень безпеки життєдіяльності</i> | <i>28,11</i> |
| РІВЕНЬ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ | |

Максимально можливий рівень кадрової безпеки є 100%, а отриманий у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить 61,49%, і є дещо вище за середній

рівень безпеки. І це вказує на те, що є певні аспекти, які потребують удосконалення, щоб досягти оптимального рівня кадрової безпеки, зокрема варто звернути увагу на зважений рівень професійної безпеки, який є найнижчим, і становить 9,65%. Саме тому, у наступному підрозділі буде наведено рекомендації щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки.

3.2 Рекомендації щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки

Пропозиції та заходи, представлені у цьому підрозділі з розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», спрямовані на усунення недоліків, виявлених у дослідженні кадрової безпеки. Комплексний аналіз основних проблем з розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Комплексний аналіз основних проблем з розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Проблема | Причини | Рішення | Очікувані результати |
|--|--|---|---|
| Нестача кваліфікованих кадрів | Відсутність системного навчання та підвищення кваліфікації | Розробка та впровадження програм регулярного навчання | Підвищення кваліфікації працівників |
| Недостатнє фінансування програм навчання | Обмеженість бюджету на навчання та розвиток персоналу | Оптимізація розподілу ресурсів | Збільшення фінансування, покращення якості навчання |
| Відсутність системного підходу до планування кар'єри | Немає чітких кар'єрних карт | Розробка індивідуальних планів розвитку | Збільшення лояльності працівників |

З метою вирішення проблем з розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно навести конкретні заходи щодо

розвитку персоналу, які представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Основні заходи щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| № | Заходи | Терміни | Вартість, грн. | Відповідальні виконавці |
|-----|--|-------------------------|----------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Аналіз навчальних програм | | | |
| 1.1 | Завершити навчання наставників | 01.07.2024 – 31.12.2024 | 20000 | Аналітик, менеджер проекту, наставники* |
| 1.2 | Створення доступних папок з необхідною документацією на сервері | 01.07.2024 – 31.12.2024 | 15000 | |
| 2 | Впровадження регулярних тренінгів та семінарів | | | |
| 2.1 | Розробка матриць професійних компетенцій за ключовими посадами | 01.01.2025 – 30.06.2025 | 25000 | Аналітик, менеджер проекту, наставники* |
| 2.2 | Оновити матрицю за новими компетенціями та запустити новий цикл підготовки | 01.07.2025 – 31.12.2025 | 30000 | |
| 3 | Використання сучасних технологій навчання | | | |
| 3.1 | Впровадження дистанційного навчання та on-line курсів | 01.01.2025 – 31.12.2025 | 40000 | Відділ кадрів |
| 3.2 | Використання сучасних методів навчання (мозкові штурми, ділові ігри) | 01.01.2025 – 31.12.2025 | 35000 | |
| 4 | Наставництво та стажування | | | |
| 4.1 | Впровадження програм наставництва | 01.07.2024 – 31.12.2024 | 20000 | Відділ кадрів |
| 4.2 | Організація стажувань для нових співробітників | 01.07.2024 – 31.12.2024 | 25000 | |
| 5 | Оцінювання економічної ефективності навчання | | | |
| 5.1 | Аналіз витрат на навчання | 01.01.2025 – 31.12.2025 | 10000 | Директор фінансовий, відділ економіки |
| 5.2 | Використання показників ефективності навчання | 01.01.2025 – 31.12.2025 | 15000 | |
| 6 | Підтримка корпоративної культури та ефективна мотивація | | | |
| 6.1 | Формування культури постійного навчання | 01.01.2025 – 31.12.2025 | 10000 | Відділ кадрів |
| 6.2 | Впровадження ефективної мотивації та системи визнання | 01.01.2025 – 31.12.2025 | 20000 | Відділ кадрів, менеджер проекту |

*аналітик – залучається проведення аналізу навчальних програм, розробки матриці компетенцій; менеджер проекту – здійснює координацію впровадження запропонованих заходів та контроль; наставники – підготовка нових співробітників, проведення стажувань.

Загальна сума витрат на заходи становить 265,0 тис.грн. Витрати на заходи складають менше 1% від оборотних активів та менше 0,1% від власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тобто це є невеликою частиною та не вплине на фінансовий стан товариства.

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів проведемо оцінювання економічного ефекту (E) за формулою:

$$E = \Delta\Pi_n - B, \quad (3.11)$$

де $\Delta\Pi_n$ – приріст прибутку у плановому періоді у планованому періоді;

B – витрати реалізацію запропонованих заходів.

Приріст прибутку у плановому періоді розраховується з урахуванням впроваджених заходів, і розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi_n = \Pi_0 \times K_e, \quad (3.12)$$

де Π_0 – прибуток у базовому періоді;

K_e – коефіцієнт ефективності заходів з розвитку персоналу.

За даними вище, що представлені у розділі 2, чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р. склав 38102,0 тис. грн.

Визначимо прибуток у плановому періоді. У відсотковому еквіваленті коефіцієнт ефективності становить 2%, і це значення використовується для визначення впливу на ефективність фінансової діяльності товариства через вплив системи навчання, тому отримуємо наступний прибуток у плановому періоді:

$$\Delta\Pi_n = 38102,0 \times 0,02 = 762,0 \text{ тис.грн.}$$

Отримане значення приросту прибутку у плановому періоді показує, що при реалізації програм покращення навчальних систем, зростає і прибуток у

запланований період у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зросте на 762,04 тис.грн..

Розрахуємо економічний ефект:

$$E = 762,0 - 265,0 = 497,0 \text{ тис.грн.}$$

Введений захід щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки з точки зору економічної ефективності становить 497,0 тис.грн.

Ключові показники соціальних вигод від наведених рекомендацій щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Ключові показники соціальних вигод за рахунок розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки

| Показники | Фактичний рівень на початок 2024 р. | Планований рівень на початок 2026 р. |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Відсоток співробітників задоволених навчанням у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 60% | 80% |
| Відсоток співробітників задоволених створенням умов для самоконтролю та розвитку у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 60% | 90% |
| Відсоток співробітників задоволених командною роботою у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | 70% | 90% |

Покращення задоволеності навчанням призведе до підвищення кваліфікації та професійного рівня співробітників, що підвищить їх продуктивність та зменшить плинність кадрів. Підвищення задоволеності умовами для самоконтролю та розвитку сприятиме мотивації працівників, їх лояльності та зацікавленості у довгостроковій роботі у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що покращить кадрову стабільність. Покращення командної роботи зміцнить внутрішні комунікації та співпрацю,

що позитивно вплине на загальну атмосферу в колективі та ефективність роботи.

Ці зміни забезпечать удосконалення кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», створюючи стабільне та ефективне робоче середовище, яке сприятиме досягненню стратегічних цілей товариства.

Агреговано розроблені рекомендації наведено у таблиці 3.11

Таблиця 3.11 – рекомендації з удосконалення управління кадровою безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| № | Назва заходу | Короткий зміст | Прогнозований результат |
|---|---|---|---|
| 1 | Запровадження оцінювання кадрової безпеки у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» | Розробка методики оцінювання кадрової безпеки | Ідентифікація «вузьких місць» у системі кадрової безпеки товариства з подальшою розробкою заходів з їх ліквідації |
| 2 | Рекомендації щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки | Запровадження програм розвитку персоналу | Зростання прибутку товариства за рахунок стабілізації системи управління персоналом та інтенсифікації і підвищення ефективності діяльності персоналу. Розрахунковий ефект становить 497,0 тис.грн. за умови повного впровадження програми у діяльність товариства |

ВИСНОВКИ

Кадрова безпека є ваговою складовою забезпечення економічної безпеки підприємства. Тривалий період часу питання кадрової безпеки досліджувались фрагментарно, хоча для досягнення успіху будь-яке підприємство ретельно планує кадрову політику та відбір персоналу. Стосовно трактування поняття кадрова безпека необхідно підкреслити достатньо велику кількість визначень. Можна погодитись з думкою Галини Назарової, що це «діяльність зі створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства із забезпеченням гарантованих законодавством інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз» [21].

Загально визнані погляди на сутність поняття «кадрова безпека» розглядаються в контексті забезпечення сталого функціонування підприємства за рахунок мінімізації ризиків, які пов'язані з діяльністю або бездіяльністю персоналу. Узагальнено існуючі підходи щодо сутності поняття «кадрова безпека» представлено у першому розділі роботи.

Розуміння теоретичної сутності понять дозволяє визначати цілі та конкретні заходи, які сприяють забезпеченню кадрової безпеки підприємства.

Цілі кадрової безпеки підприємства мають бути комплексними та спрямованими на створення умов, які забезпечують захист, стабільність та розвиток кадрового потенціалу. А досягнення перелічених цілей сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, забезпеченню довготривалих трудових відносин та зниженню кадрових ризиків.

Стосовно досліджуваного підприємства необхідно зазначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виготовляє вироби з бетону та інші конструкції згідно з сучасними стандартами якості та є одним з лідерів ринку західного регіону. Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про нестабільне функціонування товариства у досліджуваному періоді. Так у 2023 році чистий прибуток становив 38102 тис. грн., що є ваговою величиною,

але це становить половину від прибутку 2021 року – 77734 тис. грн. Хоча в умовах війни це дуже вагомі здобутки, враховуючи зростання чистого прибутку у порівнянні з 2022 роком.

Стосовно кадрової безпеки необхідно відмітити, що середньооблікова чисельність працівників зменшується і у 2021 р. вона становила– 527 осіб, у 2022 р. – 444 особи (зниження на 15,7% відносно 2021 р.), у 2023 р. – 399 осіб (зниження – 10,1% відносно 2022 р.). Така ситуація обумовлює необхідність формування рекомендацій з удосконалення управління кадровою безпекою, що і було зроблено у третьому розділі роботи.

Розроблено рекомендації із оцінювання кадрової безпеки у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а детально перелік індикаторів у межах наведених складових представлено у третьому розділі роботи. Зазначу, що максимально можливий рівень кадрової безпеки дорівнює 100%, а розрахований у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить 61,49%. Це свідчить, що певні елементи потребують удосконалення, щоб досягти оптимального рівня кадрової безпеки, зокрема варто звернути увагу на зважений рівень професійної безпеки, який є найнижчим, і становить 9,65%.

Також було наведено рекомендації з розвитку персоналу товариства з метою удосконалення кадрової безпеки, та розроблено конкретні заходи щодо розвитку персоналу, які представлено у роботі. Запропонований захід щодо розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою удосконалення кадрової безпеки з точки зору економічної ефективності становить 497,0 тис.грн. і є доцільним до впровадження.

Наведені пропозиції з удосконалення управління кадровою безпекою дозволять приймати виважені управлінські рішення та оперативно реагувати на виклики в умовах війни.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств / В.Г. Алькема // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науковопрактичних статей). – 2011. – Вип. 38. – С. 8-13.
2. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №11. – С. 95-100.
3. Бурда І. Я. Кадрова безпека у системі економічної безпеки видавничо-поліграфічних підприємств: Автореф. дис...канд. екон. наук: 21.04.02 / І. Я. Бурда; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2014. – 20 с.
4. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки [Електронний ресурс] / І. Я. Бурда. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/index.php> (дата звернення: 25.02.2024).
5. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С. В. Васильчак, І. Р. Мацюняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19. – С. 122 – 128.
6. Гаєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В. М. Гаєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с.
7. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / О. М. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №2 (128). – С. 118–124.
8. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія / З. Б. Живко. – Львів, 2012. – 256 с
9. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія / С. В. Кавун. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 299 с.

10. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.04.2024).

11. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм ее обеспечения / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – Київ: Либра, 2003. – 280 с.

12. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Кондратьєва // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 194–198. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html> (дата звернення: 22.02.2024).

13. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.04.2024).

14. Кравченко В. О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства / В. О. Кравченко // Соціально–трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. – 2014. – № 1 (7). – С. 301–306.

15. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04 / О. Ю. Литовченко; Європейський університет. – Київ, 2010. – 21 с.

16. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2009. – №87. – С. 371–376.

17. Маренич А. І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда // Фінансовий простір. – 2011. – № 3 (3). – С. 127–132.

18. Мізік Ю. І. Особливості антикризового управління персоналом в процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві / Ю. І. Мізік, Г. І. Писаревська // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. – 2014. – № 7. – С. 365–372.

19. Мехеда Н. Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н. Г. Мехеда, А. І. Маренич. // Фінансовий простір. – 2012. – № 2(6). – С. 38–45

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

21. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Назарова Г. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип. 15. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Rarpsu/2010_15/Nazarova.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

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

23. Петрович Й. М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку / Й. М. Петрович, Л. Г. Кльоба, В. Л. Кльоба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 111 – 119.

24. Про відпустки: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024).

25. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (дата звернення: 06.04.2024).

26. Про зайнятість населення: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 04.04.2024).

27. Про захист персональних даних: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

28. Про оплату праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024).

29. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 11.04.2024).

30. Про охорону здоров'я: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

31. Про охорону праці: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 03.04.2024).

32. Про професійний розвиток працівників: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-VI#Text> (дата звернення: 14.04.2024).

33. Про соціальний діалог в Україні: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 16.04.2024).

34. Про страхування: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

35. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур / Н. Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

36. Руда Т. В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки [Електронний ресурс]. / Т. В. Руда, Є. М. Рудніченко, А. М. Рудий. // Митна безпека. – 2013. – № 1. – С. 20-23. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5 (дата звернення: 03.03.2024).

37. Семенченко А. В. Служба управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства / А. В. Семенченко, С. М. Лобазов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 61. – С. 141–146.

38. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні

механізми її забезпечення [Електронний ресурс] / О. З. Сліпа // Науковий огляд. – 2014. – № 1. – Том 2. – Режим доступу: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96/134> (дата звернення: 15.03.2024).

39. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки. – 2009.– №1. – С. 1–8.

40. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві / Р. І. Урдуханов. // Економіка і організація управління. – 2022. – №3(47). – С. 104–113.

41. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чередниченко. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc> (дата звернення: 29.03.2024).

42. Череп А. В. Теоретико-методичні основи забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств / А. В. Череп, О. В. Степаненко // Економіка і регіон. – 2013. – № 3 (40). – С. 78–83.

43. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – Режим доступу <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291> (дата звернення: 22.02.2024).

44. Ши́ра Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. Б. Ши́ра // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4408> (дата звернення: 02.04.2024).

45. Штаєр О. М. Напрями забезпечення та основні складові економічної безпеки банку / О. М. Штаєр // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 2 (11). – С. 263 – 270.

46. Штамбург Н.В. Особливості економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі / Н. В. Штамбург // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1. – С. 425 – 432.

47. Экономика предприятия / Под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 638 с.

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

49. Darnton G. Business Process Analysis / G. Darnton, M. Darnton. – London: Tompson Business Press, 1997. – 311 p.

50. Ritson N. Strategic management / N. Ritson. – New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. – 52 p.