

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Львівський інститут
Кафедра менеджменту, економіки та туризму**

Рубай Микола Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Кадрова безпека як інструмент управління
персоналом підприємства»**

Група: Ін6-8-21 Б1М (4,63)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис) Рубай М.І.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Парфенюк Є.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК «____» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доц. Оліховська М. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.....	6
1.2. Кадрова безпека як складова системи управління персоналом	11
1.3. Загрози та ризики кадрової безпеки: класифікація та характеристика.....	14
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «БудХата».....	20
2.2. Аналіз системи управління персоналом ПП «БудХата».....	29
2.3. Оцінювання кадрових ризиків та загроз на ПП «БудХата».....	36
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	42
3.1. Розробка заходів щодо мінімізації кадрових ризиків.....	42
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки.....	45
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Ефективне функціонування підприємств у сучасному конкурентному середовищі значною мірою залежить від рівня їх економічної безпеки, важливою складовою якої виступає кадрова безпека. Саме персонал формує інтелектуальний потенціал підприємства, забезпечує реалізацію стратегічних цілей, визначає рівень конкурентоспроможності та стабільність розвитку. Водночас кадрова сфера залишається одним із найбільш вразливих елементів системи економічної безпеки, оскільки пов'язана з впливом людського фактора, ризиками плинності кадрів, недостатнім рівнем кваліфікації працівників, конфліктами, порушенням трудової дисципліни та можливими проявами недобросовісної поведінки.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю формування ефективної системи кадрової безпеки підприємства, яка сприятиме своєчасному виявленню кадрових ризиків, мінімізації загроз та підвищенню ефективності управління персоналом. Особливого значення набуває питання розробки дієвих механізмів забезпечення кадрової безпеки в умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції на ринку праці та зростання вимог до професійних і особистісних компетенцій працівників.

Теоретичні та практичні аспекти кадрової безпеки підприємства, управління персоналом та економічної безпеки досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. Ареф'єва, Т. Васильців, О. Грішнова, А. Кібанов, В. Геєць, Ф. Хміль та інші. У їх працях розкрито сутність кадрової безпеки, визначено її роль у системі економічної безпеки підприємства, а також обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління кадровими ризиками. Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання практичного впровадження інструментів оцінювання

кадрових ризиків та розробки ефективних заходів щодо зміцнення кадрової безпеки на рівні конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад кадрової безпеки підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи кадрової безпеки як інструменту ефективного управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

- розкрити економічну сутність кадрової безпеки та визначити її місце в системі економічної безпеки підприємства;
- дослідити роль кадрової безпеки в системі управління персоналом;
- узагальнити основні кадрові загрози та ризики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом;
- здійснити оцінювання кадрових ризиків та загроз;
- розробити заходи щодо мінімізації кадрових ризиків;
- запропонувати напрями підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи кадрової безпеки підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для уточнення сутності кадрової безпеки; методи аналізу та синтезу – для оцінювання системи управління персоналом; порівняльний метод – для дослідження кадрових ризиків; економіко-статистичні методи – для обробки

аналітичної інформації; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, а також внутрішня документація підприємства ПП «БудХата».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів щодо удосконалення системи кадрової безпеки підприємства, зниження кадрових ризиків та підвищення ефективності управління персоналом.

Апробвція результатів дослідження.

Парфенюк Є.І., Зейкан Н.В., Рубай М.І. Кадрова безпека та мотивація персоналу як чинники ефективного розвитку сучасних підприємств. *The Integration of Research, Innovation and Economy*: 2 Міжн. наук.-практ. конф. (Seville, Spain, March 11–13, 2026). Seville, Spain. International Scientific Unity. 2026. С. 204-206.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади кадрової безпеки підприємства. У другому розділі проведено діагностику стану кадрової безпеки підприємства ПП «БудХата». У третьому розділі запропоновано заходи щодо удосконалення системи кадрової безпеки підприємства та підвищення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Ваговою складовою політики ведення бізнесу у сучасних реаліях, є саме кадрова безпека підприємства. Наразі, питанням забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, усіх галузей економіки, присвячено чимало досліджень. Науковці, постійно вивчають складові кадрової безпеки, її вплив на економічну безпеку підприємства тощо. Проте, й до тепер, не існує єдності поглядів та підходів щодо дефініції «кадрова безпека».

Так, Л. Калініченко, Я. Кулімякін та О. Шуміло зазначають, що: кадрова безпека підприємства – це стан захищеності інтересів підприємства з розвитку ефективності діяльності, адаптації змінам і підвищення стійкості функціонування пов'язаний із забезпеченням якості персоналу [18].

О. Кириченко, В. Сідак, зазначають, що: кадрова безпека це – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [39].

Кадрова безпека, О. Лашенко, – це характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистоять внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаними з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи [18].

На думку Н. Логінової, «кадрова безпека має знешкоджувати, запобігати та попереджувати загрози, небезпеки та ризики, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал» [7].

О. Литовченко вважає, що кадрова безпека є сукупністю управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [27].

Як процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку підприємства шляхом зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами, трактує кадрову безпеку Н. Подлужна [37].

«Кадрова безпека підприємства – це характеристика стану захищеності підприємства на всіх рівнях його економічних відносин від впливу загроз, зумовлених інтелектуально-кадровим чинником», вважає Г. Коптєва [18].

Отже, підходи до трактування даної дефініції значно різняться, адже дослідники використовують системний, процесний, ресурсний і функціональний підходи. Що, у свою чергу, визначає різні інструменти взаємодії персоналу та підприємства. Відтак, не зважаючи на значну кількість наукових робіт, наразі питання забезпечення кадрової безпеки підприємств потребують уніфікації трактування та визначення ролі й місця у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека виступає одним із ключових елементів загальної системи економічної безпеки підприємства, оскільки безпосередньо впливає на здатність підприємства до стабільного функціонування та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Відтак, її роль полягає не лише у мінімізації загроз, пов'язаних із персоналом, а й у забезпеченні ефективності діяльності підприємства в цілому.

На наш погляд, кадрова безпека виступає своєрідним містком між стратегічними цілями організації та практичною реалізацією кадрової політики, забезпечуючи інтеграцію людського потенціалу у систему управління підприємством (рис. 1.1) табл. 1.1.

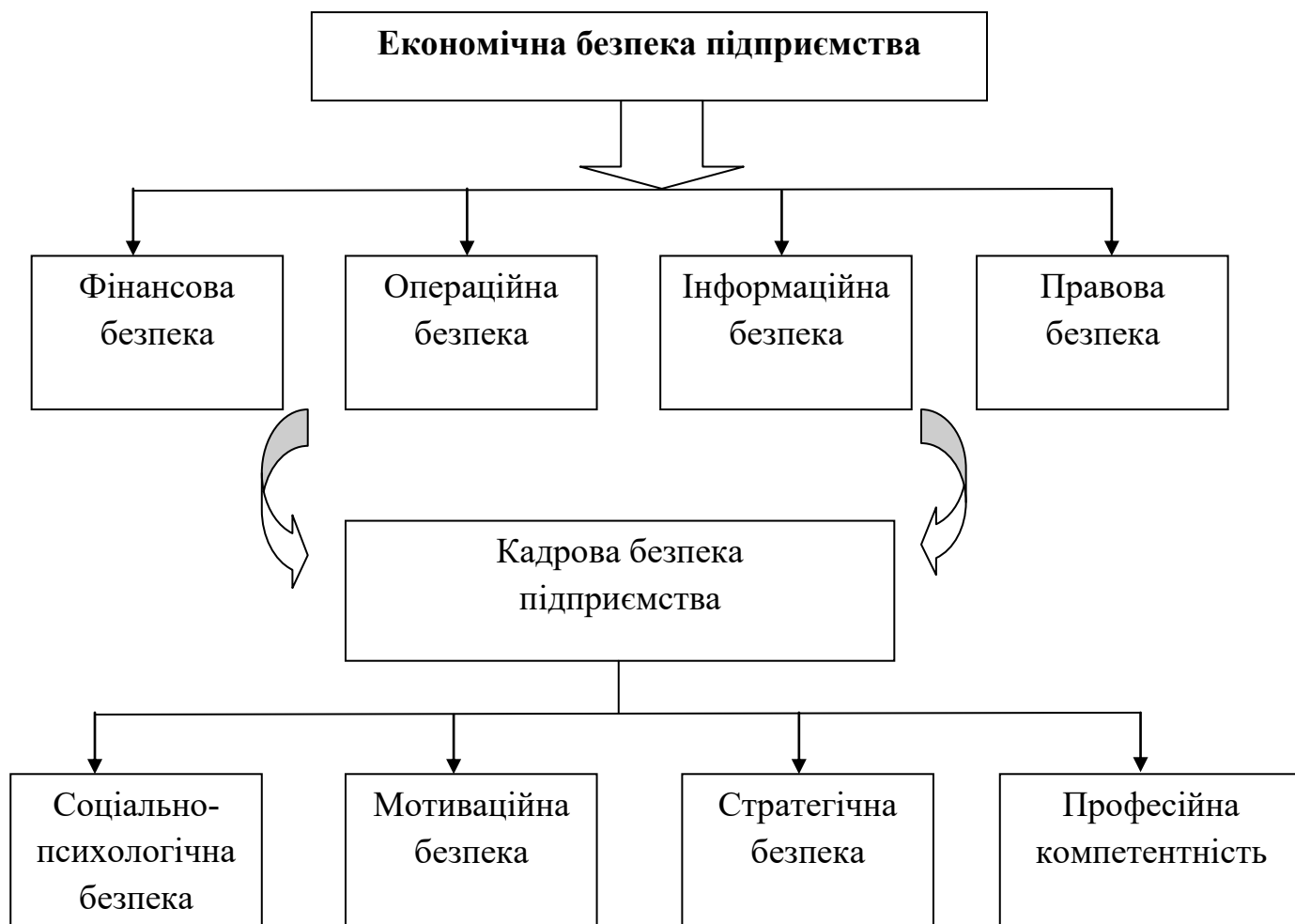


Рис. 1.1. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства [3, 7]

Втім, кадрова безпека інтегрує всі напрямки економічної безпеки (див. рис. 1.1), виступаючи ключовим елементом стабільності та розвитку підприємства. Вона забезпечує ефективність фінансової та операційної діяльності, підтримку правового та інформаційного середовища, формує мотивацію та компетентність персоналу, а відтак сприяє стратегічній

стійкості організації. У сучасних умовах трансформації ринку праці та інтенсифікації конкуренції значну увагу приділяють таким аспектам кадрової безпеки, як [3, 5, 7]:

- Компетентність персоналу – рівень професійної підготовки, кваліфікації та здатності працівників виконувати поставлені завдання відповідно до стандартів і вимог підприємства;
- Мотиваційна стабільність – здатність підприємства забезпечувати зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці та активній участі у розвитку компанії;

Таблиця 1.1

Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Елемент економічної безпеки	Основні завдання	Роль кадрової безпеки
<u>Фінансова безпека</u>	Забезпечення стабільності фінансових потоків, захист від фінансових ризиків	Формування компетентного персоналу для контролю фінансових процесів, уникнення фінансових помилок
<u>Операційна безпека</u>	Забезпечення безперервності виробничих та комерційних процесів	Планування чисельності та структури персоналу, мінімізація ризику дефіциту кадрів
<u>Інформаційна безпека</u>	Захист корпоративної інформації від витоку та несанкціонованого доступу	Регламентування доступу до даних, підготовка персоналу до безпечного поводження з інформацією
<u>Правова безпека</u>	Дотримання трудового та корпоративного законодавства	Розробка внутрішніх нормативних документів, контроль трудових відносин
<u>Соціально-психологічна безпека</u>	Підтримка мотивації, лояльності та задоволеності персоналу	Система мотивації, стимулювання, соціально-психологічна підтримка, формування корпоративної культури
<u>Стратегічна безпека</u>	Забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку	Інтеграція кадрової політики у стратегічне управління, розвиток компетенцій та адаптивності персоналу

Джерело: сформовано на основі [3, 7]

- Інформаційне та правове забезпечення – наявність нормативної документації, внутрішніх регламентів і процедур, що регулюють трудові відносини, захищають права та обов'язки персоналу;
- Захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз – здатність протидіяти ризикам, пов'язаним із плинністю кадрів, витоком інформації, конфліктами або неефективним використанням інтелектуального потенціалу.

На практиці реалізація кадрової безпеки передбачає комплекс заходів, що включають оцінку кадрового потенціалу, планування чисельності та структури персоналу, організацію системи мотивації та навчання, розробку процедур внутрішнього контролю та моніторингу ризиків. Зокрема, сучасні дослідження підкреслюють необхідність інтеграції кадрової безпеки в систему стратегічного управління, що дозволяє передбачати потенційні загрози і забезпечувати своєчасне реагування на їх виникнення.

Відтак, кадрова безпека не є лише набором окремих управлінських заходів, а виступає системною категорією, що поєднує управлінські, організаційні та мотиваційні механізми для забезпечення економічної стійкості підприємства. На наш погляд, формування ефективної системи кадрової безпеки повинно ґрунтуватися на комплексній оцінці кадрового потенціалу, визначенні ключових ризиків та загроз, а також на впровадженні превентивних і коригувальних заходів, що забезпечують стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, кадрова безпека є не лише елементом захисту персоналу та інтелектуального потенціалу, але й ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства, що прямо впливає на його конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринкового середовища та ефективність управління людськими ресурсами.

1.2. Кадрова безпека як складова системи управління персоналом

Кадрова безпека є невід'ємною складовою системи управління персоналом і водночас одним із ключових елементів забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства. Вона поєднує у собі превентивні та коригувальні заходи, спрямовані на зниження ризиків, пов'язаних з персоналом, та на підтримку високого рівня залученості, мотивації та компетентності працівників.

Поняття «кадрова безпека» як сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства, розглядав З. Живко [9].

Як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом кадрову безпеку розглядає С. Кондратьєва [16]: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією усіх підрозділів управління персоналом.

На думку А. Кібанова [18], кадрова безпека є генеральним напрямом кадрової роботи, сукупністю принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.

Як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства, кадрову безпеку розглядали О. В. Ареф'єва та О. Ю. Литовченко [1].

На наш погляд, кадрова безпека виступає інтеграційним механізмом між стратегічними цілями організації і практичними управлінськими рішеннями щодо людських ресурсів.

Система управління персоналом включає кілька взаємопов'язаних блоків, серед яких: планування чисельності та структури персоналу, підбір і адаптація працівників, розвиток компетенцій, мотивація та стимулювання, оцінка ефективності діяльності. Кадрова безпека впливає на всі ці складові, забезпечуючи їх ефективну взаємодію і створюючи умови для зниження ймовірності виникнення ризиків, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією, плинністю кадрів, внутрішніми конфліктами чи недостатньою мотивацією.

Відтак, кадрова безпека має кілька функцій у системі управління персоналом (рис. 1.2).

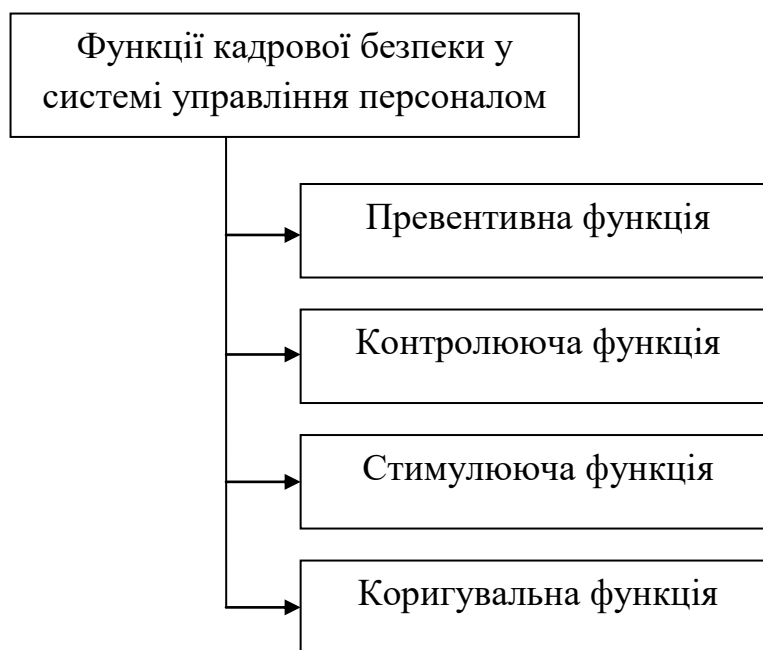


Рис. 1.2. Ключові функції кадрової безпеки підприємства

Джерело: адаптовано на основі [9, 22-34]

Розглянемо сутність кожної функції більш детально.

Превентивна функція – спрямована на запобігання потенційним загрозам для персоналу та підприємства, включаючи формування компетенцій, забезпечення належних умов праці та адаптацію до змін;

Контролююча функція – включає моніторинг кадрового потенціалу, оцінку ефективності праці та аналіз відповідності кваліфікації працівників вимогам посад;

Стимулююча функція – формування системи мотивації та винагороди, що сприяє збереженню ключових працівників і підвищенню їхньої продуктивності;

Коригувальна функція – передбачає оперативне втручання у випадку виявлення ризиків, наприклад, шляхом навчання персоналу, зміни посадових обов'язків або внутрішньої мобільності.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці та специфіки підприємств малого і середнього бізнесу кадрова безпека набуває особливої значущості. Вона не обмежується лише забезпеченням стабільності діяльності, а й виступає інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами, формування корпоративної культури, розвитку професійних компетенцій та мотиваційного потенціалу персоналу.

На наш погляд, інтеграція кадрової безпеки у систему управління персоналом забезпечує:

- системний підхід до формування і використання кадрового потенціалу;
- підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства;
- мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на персонал та організаційні процеси;
- зміцнення лояльності працівників та стимулювання їхньої професійної активності.

Таким чином, кадрова безпека виступає не лише елементом захисту персоналу, а й комплексним механізмом управління людськими ресурсами, який забезпечує стійкий розвиток підприємства та підвищує ефективність реалізації його стратегічних цілей.

1.3. Загрози та ризики кадрової безпеки: класифікація та характеристика

Функціонування сучасних організацій в умовах турбулентного конкурентного середовища зі значним ступенем невизначеності підвищує вимоги до системи ризикменеджменту взагалі та здатності менеджерів реагувати на окремі види ризиків зокрема.

Ризик є невід'ємною складовою ринкової економіки, а ризикменеджмент - ефективною методологією забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Підсистема управління персоналом об'єктивно є центральною підсистемою організації, яка здійснює критичний вплив на рівень конкурентоспроможності та саме існування компанії.

Саме персонал визначає ризики прямих та опосередкованих втрат внаслідок неефективної побудови бізнес-процесів, процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, не прогнозованих дій працівників у складних ситуаціях, реагування організації як цілого на турбулентність та невизначеність зовнішнього середовища. Тому управління ризиками, що пов'язані з персоналом, є актуальною проблемою та виступає істотним фактором поліпшення фінансових результатів діяльності, а значить і підвищення вартості компанії.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові

ризика займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації.

Так, І. Горбачова вважає, що кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [7].

І. Бурда визначає кадрові ризики як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [5].

Усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу, відносить до кадрових О. Пахлова [37]. І. Проніна кадрові ризики ототожнює з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміється можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень [7].

В. Жуковська та Н. Серафим визначають кадрові ризики як імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо [12].

У наведених визначеннях кадрові ризики розглядають як потенційні втрати або загрози діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу, при цьому ігнорується дуалістична природа ризику як такого взагалі, та кадрового ризику зокрема. Можливість відхилення від обраної мети є невід'ємною характеристикою такого явища, як ризик. При цьому ймовірні відхилення як негативного, так і позитивного характеру.

Тому прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із зменшення або запобігання появи негативних наслідків, зокрема збитків, а й використання можливостей для отримання додаткового прибутку та інших позитивних для організації наслідків реалізації кадрового ризику.

До позитивних матеріальних наслідків належать отримання надприбутку, підвищення продуктивності праці, зростання обсягів випуску та збуту продукції тощо.

Якісними позитивними наслідками впливу кадрових ризиків є незаплановане підвищення якості персоналу, покращення ділової репутації підприємства та іміджу підприємства як роботодавця, зростання лояльності персоналу та задоволеності працею, синергетичний ефект компетентностей співробітника в разі отримання додаткових знань та навичок тощо. Це дозволяє розглядати кадрові ризики як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Управління кадровими ризиками має значне практичне значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

За формою прояву кадрові ризики поділяються на ризики кількісного та якісного характеру.

Ризики кількісного характеру проявляються в різноманітних втратах через невідповідність фактичної чисельності працівників потребам суб'єкта господарювання та містять:

– ризики несвоєчасного скорочення персоналу в умовах прихованого безробіття в підрозділах організації призводить до додаткових витрат на утримання такого персоналу;

- ризики несвоєчасного заміщення вакантних робочих місць призводить до неотримання можливих максимальних результатів діяльності через порушення цілісності та логічності побудови бізнес-процесів;

- ризики плинності персоналу зумовлені вивільненням ключових менеджерів, високим відсотком звільнення основного персоналу внаслідок неефективної кадрової політики та обраної стратегії управління персоналом. Призводить до додаткових витрат на пошук, добір, навчання та перекваліфікацію нових працівників;

- ризики диспропорційної чисельності персоналу різних підрозділів організації, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації бізнес-процесів.

Кадрові ризики якісного характеру виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу тим вимогам, що компанія висуває до нього. Якісні кадрові ризики містять:

- кваліфікаційно-освітній ризик, який виникає в разі невідповідності освіти, професії, кваліфікації працівника посаді та обов'язкам;

- посадовий ризик, який пов'язаний з помилками та недосконалістю штатного розкладу, опису посад, посадовими інструкціями, які не відповідають сутності та особливостям робіт та функцій персоналу;

- ризики нестачі у співробітників професійно значущих якостей (наприклад, ділової інтуїції, досвіду управлінської роботи, творчого потенціалу тощо);

- ризики відсутності у співробітників відповідних особистих якостей (наприклад, інтелектуального потенціалу, комунікаційних здібностей, стресостійкості тощо) окрім лояльності інтересам роботодавця [13, с. 156].

- ризики нелояльності персоналу, які виникають через зловживання довірою роботодавця з боку його власних нелояльних співробітників. Цей

ризик безпосередньо залежить від рівня служби управління персоналом та наявності в організації так званих «груп ризику».

До груп ризику належать ті люди, які потрапили під вплив якої-небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти певну загрозу для організації. До потенційних негативних наслідків наявності в колективі «груп ризику» слід віднести негативний вплив на інших співробітників, крадіжки і шахрайство, дестабілізацію мікроклімату в колективі, порушення техніки безпеки, провокування конфліктних ситуацій тощо [14].

Висновок до розділу 1

Проведене дослідження довело, що кадрова безпека є ключовою складовою системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона забезпечує захист інтелектуального потенціалу, стабільність функціонування та адаптивність організації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Встановлено, що сучасні підходи до визначення кадрової безпеки різняться: дослідники розглядають її як системне, процесне, ресурсне або функціональне явище. Водночас, усі підходи підкреслюють її безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства та реалізацію стратегічних цілей.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що інтеграція кадрової безпеки у систему управління персоналом забезпечує ефективне планування чисельності та структури персоналу, підбір і адаптацію працівників, розвиток компетенцій, мотивацію та оцінку результативності. Встановлено, що кадрова безпека виконує превентивну, контролюючу, стимулюючу та коригувальну функції, що дозволяє своєчасно виявляти загрози і знижувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Дослідження свідчить, що кадрові ризики мають як кількісну, так і якісну природу. Кількісні ризики виникають через невідповідність чисельності персоналу потребам підприємства, плинність та диспропорційність кадрів. Якісні ризики, зумовлені недостатньою кваліфікацією, відсутністю професійно значущих та особистісних якостей, а також низькою лояльністю персоналу. Водночас встановлено, що кадрові ризики можуть мати й позитивні наслідки – підвищення продуктивності, розвиток компетенцій працівників та зміцнення корпоративного іміджу.

Відтак, проведений аналіз дозволяє констатувати, що кадрова безпека є комплексним механізмом управління людськими ресурсами, який не лише мінімізує загрози, а й сприяє підвищенню ефективності підприємства, зміцненню корпоративної культури та реалізації стратегічних цілей в умовах турбулентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «БудХата»

Об'єктом дослідження виступає Приватне підприємство «БудХата» (код ЄДРПОУ 37612720), зареєстроване 04 квітня 2011 року у місті Львові. Підприємство здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73).

Форма власності - приватна.

Організаційно-правова форма - приватне підприємство.

Статутний капітал становить 1 000 грн.

Підприємство функціонує у сегменті малого бізнесу та орієнтоване на забезпечення будівельних організацій, торговельних компаній та підрядників матеріальними ресурсами.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення торговельно-посередницької діяльності та забезпечення стабільного збуту будівельних матеріалів на регіональному ринку.

Організаційна структура ПП «БудХата» є лінійною, що відповідає масштабам його діяльності та чисельності персоналу (3–4 особи у 2021–2024 рр.). Для підприємств малого бізнесу така структура є доцільною, оскільки забезпечує чіткість підпорядкування, оперативність управлінських рішень та мінімізацію адміністративних витрат (рис. 2.1). Усі структурні одиниці безпосередньо підпорядковуються директору, який здійснює координацію діяльності підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «БудХата»

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є дослідження функціонального наповнення посад та розподілу управлінських повноважень між працівниками. Формальна наявність структурних одиниць не забезпечує ефективності діяльності без чіткого визначення функцій, відповідальності та меж компетенції кожного працівника. Саме тому, аналіз функціональних обов'язків дозволяє оцінити рівень організаційної впорядкованості, ступінь дублювання функцій, навантаження персоналу та відповідність кадрової структури стратегічним цілям підприємства.

Дослідження функцій працівників має принципове значення з кількох причин.

- По-перше, воно дає можливість визначити, наскільки раціонально побудована система управління та чи забезпечує вона ефективне виконання операційних і стратегічних завдань.
- По-друге, аналіз функціонального розподілу дозволяє виявити потенційні організаційні ризики, зокрема надмірну централізацію управління або перевантаження окремих посадових осіб.
- По-третє, чітке окреслення обов'язків є передумовою формування системи внутрішнього контролю та забезпечення відповідальності за результати діяльності.

Особливої актуальності дослідження функціональних обов'язків набуває для підприємств малого бізнесу, до яких належить ПП «БудХата». За умов обмеженої чисельності персоналу окремі працівники поєднують декілька функцій, що підвищує гнучкість організації, проте водночас може створювати загрозу перевантаження, зниження якості управлінських рішень та виникнення кадрових ризиків. Відтак аналіз функціонального наповнення посад дозволяє оцінити ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Крім того, дослідження функцій кожного працівника є необхідним для подальшого обґрунтування заходів щодо удосконалення організаційної структури, оптимізації бізнес-процесів та підвищення результативності діяльності підприємства. Саме на основі такого аналізу формується об'єктивне уявлення про управлінську систему суб'єкта господарювання та її відповідність сучасним вимогам конкурентного середовища.

Директор здійснює загальне керівництво господарською діяльністю та виконує такі функції:

- 1) формування стратегії розвитку підприємства;
- 2) укладання договорів із постачальниками та покупцями;
- 3) контроль фінансових потоків і платоспроможності;
- 4) прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення;
- 5) організація системи внутрішнього контролю;
- 6) управління персоналом та розподіл обов'язків.

Наголошуємо, що директор несе повну відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності.

Функціональними обов'язками бухгалтера на досліджуваному підприємстві є:

- ведення бухгалтерського та податкового обліку;
- складання фінансової звітності;

- контроль дебіторської та кредиторської заборгованості;
- нарахування заробітної плати;
- взаємодія з контролюючими органами.

Зауважимо, що в умовах малого підприємства бухгалтер може працювати на умовах часткової зайнятості або аутсорсингу.

Важливим для даного підприємства виступають функціональні обов'язки менеджера з продажу до них відносять пошук та залучення клієнтів; ведення переговорів; формування комерційних пропозицій; контроль виконання замовлень; аналіз ринку та конкурентного середовища; формування бази постійних клієнтів. Зауважимо, що саме менеджер безпосередньо впливає на обсяг доходів підприємства.

Що ж до посадових обов'язків логіста або складського працівника, то тут варто виділити:

- організація приймання та відвантаження товарів;
- облік товарно-матеріальних цінностей;
- контроль залишків на складі;
- координація транспортування продукції;
- забезпечення збереження матеріальних ресурсів.

Рациональна організація логістичних процесів дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність операційної діяльності.

Важливим аспектом аналізу організаційної структури підприємства є оцінка можливостей взаємозаміщення працівників у разі виникнення виробничої необхідності. Для підприємств малого бізнесу, зокрема ПП «БудХата», питання кадрової гнучкості набуває особливого значення, оскільки обмежена чисельність персоналу підвищує ризик тимчасового зниження ефективності діяльності у випадку відсутності окремого працівника (відпустки, тимчасова непрацездатність, звільнення тощо).

Можливість заміщення посад передбачає наявність у працівників суміжних компетентностей та базових знань щодо виконання ключових

функцій підприємства. З огляду на лінійний тип організаційної структури ПП «БудХата», окремі функції можуть частково дублюватися або поєднуватися. Зокрема, директор може виконувати частину комерційних функцій менеджера з продажу, а також здійснювати контроль логістичних процесів; бухгалтер, у свою чергу, може забезпечувати фінансовий супровід операційної діяльності та надавати консультаційну підтримку керівнику щодо управління витратами.

Доцільним є формування внутрішніх регламентів або посадових інструкцій, у яких передбачено порядок тимчасового перерозподілу обов'язків. Такий підхід сприяє безперервності господарської діяльності та мінімізує операційні ризики. Крім того, систематичне підвищення кваліфікації працівників та їх ознайомлення з суміжними бізнес-процесами підвищує рівень організаційної стійкості підприємства.

Водночас надмірна концентрація повноважень та знань в однієї посадової особи може створювати ризик управлінської залежності та ускладнювати процес заміщення. Тому для забезпечення кадрової безпеки доцільним є поступове формування системи розподілу відповідальності, документування основних процедур та створення резерву взаємозамінності.

Отже, можливість заміщення посад у ПП «БудХата» є важливим елементом організаційної гнучкості, що забезпечує безперервність функціонування підприємства, підвищує його адаптивність до зовнішніх і внутрішніх змін та сприяє зміцненню кадрової безпеки.

З метою комплексної оцінки результативності господарської діяльності ПП «БудХата» доцільним є проведення аналізу основних фінансово-економічних показників у динаміці. Дослідження змін обсягів доходу, фінансових результатів, вартості активів, рівня зобов'язань та чисельності персоналу дозволяє визначити тенденції розвитку

підприємства, оцінити його фінансову стійкість і виявити фактори, що впливають на ефективність функціонування.

Аналіз показників у часовому розрізі за 2020–2024 роки надає можливість простежити вплив зовнішніх економічних умов на діяльність підприємства, а також оцінити рівень адаптивності управлінських рішень до змін ринкового середовища. Особливо важливим є зіставлення фінансових результатів із ресурсним забезпеченням підприємства, що дозволяє визначити ефективність використання активів і трудового потенціалу.

Узагальнені дані щодо ключових показників діяльності ПП «БудХата» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ПП «БудХата» за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, тис. грн.	2 512,0	2 253,2	1 321,7	5 496,8	6 236,5
Чистий прибуток, тис. грн.	117,6	31,8	–151,5	143,6	163,3
Активи, тис. грн.	867,2	957,0	707,5	893,2	1 339,4
Зобов’язання, тис. грн.	55,4	135,2	37,2	79,3	362,2
Кількість працівників, осіб	-	4	4	4	3

Аналіз фінансових показників у табл. 2.1 свідчить про наявність кризового періоду у 2022 році, що супроводжувався скороченням доходів та формуванням збитку. Водночас у 2023–2024 роках відбулося суттєве відновлення обсягів реалізації та прибутковості.

Зростання активів у 2024 році свідчить про розширення господарської діяльності та нарощення оборотного капіталу. Підвищення зобов’язань у цьому ж періоді пов’язане з активізацією операційної



Рис. 2.2. Динаміка доходу ПП «БудХата» протягом 2020-2024 рр.

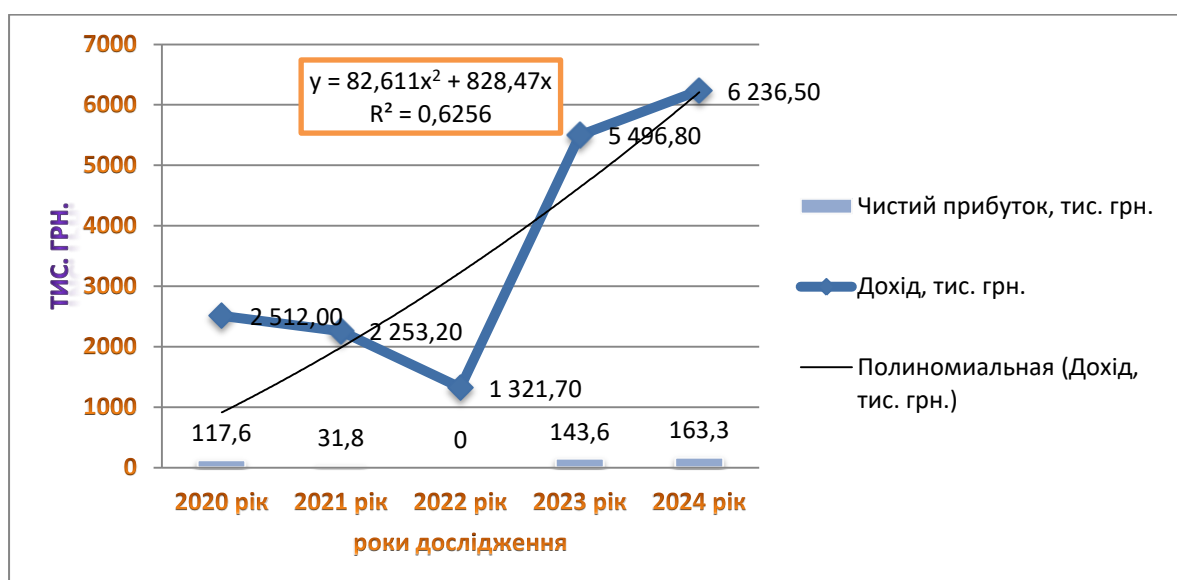


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ПП «БудХата» протягом 2020-2024 рр.

діяльності. Зменшення чисельності персоналу при зростанні доходів може свідчити про підвищення продуктивності праці та оптимізацію організаційної структури.

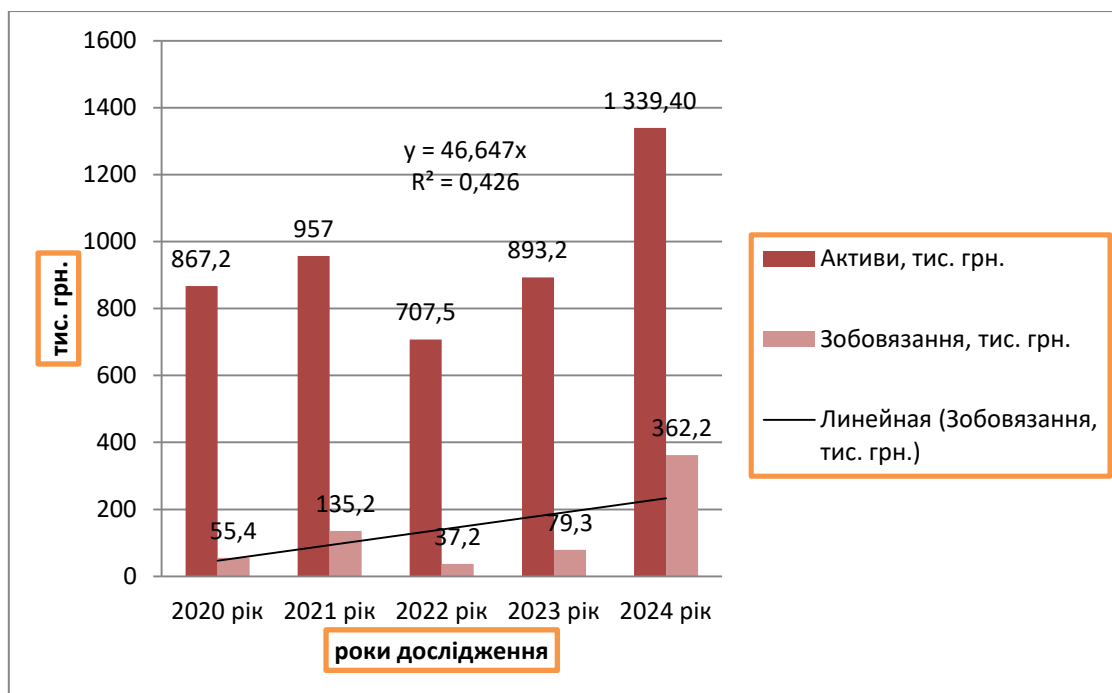


Рис. 2.4. Динаміка активів та зобов'язань ПП «БудХата» протягом 2020-2024 рр.

На рис. 2.4 відображено зміну обсягів активів та зобов'язань ПП «БудХата» упродовж 2020–2024 років. Графічна інтерпретація дозволяє наочно оцінити співвідношення між ресурсним потенціалом підприємства та рівнем його фінансових зобов'язань. У 2020 році активи підприємства становили 867,2 тис. грн, тоді як зобов'язання - лише 55,4 тис. грн, що свідчить про достатній рівень фінансової автономії. У 2021 році активи зросли до 957,0 тис. грн, однак одночасно відбулося збільшення зобов'язань до 135,2 тис. грн.

У 2022 році спостерігається зменшення активів до 707,5 тис. грн, що корелює із кризовими явищами в діяльності підприємства. При цьому зобов'язання скоротилися до 37,2 тис. грн, що може свідчити про обмеження залучення позикових коштів та зниження ділової активності.

Починаючи з 2023 року відбувається поступове відновлення фінансового потенціалу: активи зростають до 893,2 тис. грн, а у 2024 році досягають максимального значення — 1 339,4 тис. грн. Водночас у 2024

році зафіксовано суттєве зростання зобов'язань до 362,2 тис. грн, що може бути пов'язане з активізацією господарської діяльності та використанням кредиторської заборгованості для фінансування оборотного капіталу. Лінійний тренд зобов'язань демонструє загальну тенденцію до їх зростання, хоча коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,426$) свідчить про помірний рівень залежності та нерівномірність динаміки.

Загалом рисунок відображає позитивну тенденцію нарощення активів підприємства у 2023–2024 роках, що характеризує розширення його економічного потенціалу. Водночас зростання зобов'язань потребує подальшого контролю з метою збереження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

На початку функціонування ПП «Будхата» чисельність персоналу формувалася відповідно до обсягів реалізації товарів та організаційних потреб підприємства. Станом на 2024 рік штат налічує 5 працівників, що відповідає статусу малого підприємства у сфері торгівлі. Бухгалтерський супровід здійснюється частково на умовах аутсорсингу (податкова звітність і консультування), водночас первинний облік та контроль товарообігу забезпечуються безпосередньо на підприємстві.

Організаційна структура ПП «Будхата» є лінійною з елементами функціональної спеціалізації. Управління здійснює директор-власник, який поєднує стратегічні та оперативні функції, відповідає за формування асортиментної політики, укладання договорів із постачальниками, фінансове планування та контроль результатів діяльності.

У підпорядкуванні директора перебувають:

1) Менеджер із закупівель та постачання – формує асортимент, здійснює пошук і відбір постачальників, веде переговори, контролює своєчасність поставок та рівень товарних запасів.

2) Продавець-консультант (2 особи) – здійснює обслуговування клієнтів, консультування щодо товарів, оформлення продажів, контроль викладки та збереження товарно-матеріальних цінностей.

3) Комірник (логіст) – відповідає за приймання, зберігання та відпуск товарів, ведення складського обліку, участь в інвентаризаціях.

4) Бухгалтер (частково аутсорсинг) – забезпечує бухгалтерський і податковий облік, контроль первинної документації, нарахування заробітної плати та взаємодію з контролюючими органами.

Відтак, організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функцій у сфері закупівлі, зберігання та реалізації товарів, що сприяє ефективності

торговельного процесу. Разом із тим, невелика чисельність персоналу зумовлює необхідність універсалізації функцій окремих працівників.

Таблиця 2.3

Кваліфікація та основні обов’язки персоналу ПП «Будхата»

Посада	Кваліфікаційний рівень	Основні обов’язки
Директор-власник	Вища освіта, досвід управління	Стратегічне й оперативне управління, фінансове планування, формування асортиментної політики
Менеджер із закупівель	Вища/середня спеціальна освіта	Закупівля товарів, робота з постачальниками, контроль запасів
Продавець-консультант (2 особи)	Середня спеціальна освіта	Консультування клієнтів, оформлення продажів, контроль викладки товару
Комірник	Професійна освіта	Приймання, зберігання, облік та відпуск товарів
Бухгалтер (аутсорсинг)	Вища економічна освіта	Бухгалтерський і податковий облік, звітність

Як свідчать дані табл. 2.3, кадровий склад підприємства забезпечує повний цикл торговельної діяльності – від формування товарного асортименту до реалізації та фінансового обліку результатів. Аналіз співвідношення фінансових показників і чисельності персоналу демонструє ефективність використання трудових ресурсів. За період 2021–2024 рр. дохід підприємства зріс з 4 820 тис. грн. до 12 460 тис. грн., що за чисельності 5 працівників свідчить про зростання продуктивності праці. Чистий прибуток збільшився з 740 тис. грн. до 2 380 тис. грн., що підтверджує результативність управлінських рішень та раціональну організацію торговельного процесу.

Таблиця 2.4

Показники завантаженості персоналу ПП «Будхата»

Рік	Кількість працівників	Дохід, тис. грн.	Дохід на одного працівника, тис. грн.
2021	5	4 820	964
2022	5	7 140	1 428
2023	5	10 930	2 186
2024	5	12 460	2 492

Дані табл. 2.4 свідчать про поступове зростання доходу на одного працівника, що характеризує підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.



Рис. 2.5. Динаміка доходу, яке отримувало підприємство на одного працівника протягом 2021-2024 рр., тис. грн.

Кадрова політика ПП «Будхата» передбачає:

- 1) матеріальне стимулювання залежно від обсягів продажу;
- 2) преміювання за виконання та перевиконання планових показників;

- 3) гнучкий підхід до організації робочого часу;
- 4) формування системи взаємозаміщення посад (зокрема, продавці можуть виконувати частину функцій комірника у періоди пікового навантаження).

Втім, концентрація управлінських функцій у директора та обмежена чисельність штату можуть створювати ризики у разі відсутності ключових працівників. У зв'язку з цим доцільним є формування внутрішнього кадрового резерву та підвищення рівня універсалізації професійних компетенцій персоналу.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання персоналу ПП «Будхата»

Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Кількість працівників	Прибуток на одного працівника, тис. грн.	Рентабельність праці, %*
2021	740	5	148	15,4
2022	1 120	5	224	15,7
2023	1 980	5	396	18,1
2024	2 380	5	476	19,1

З метою комплексної оцінки результативності кадрової політики ПП «Будхата» доцільно здійснити поглиблений аналіз ефективності використання персоналу. Обмеження оцінювання лише показником доходу на одного працівника не дозволяє повною мірою визначити економічну віддачу трудових ресурсів. Відтак, виникає необхідність дослідити систему показників, що відображають прибутковість праці, її рентабельність, рівень завантаженості торговельного персоналу та інтенсивність використання товарних ресурсів.

Передусім розглянемо показники прибутку на одного працівника та рентабельності праці, що дозволяють оцінити економічний ефект від використання кадрового потенціалу.

$$\text{Рентабельність праці} = (\text{чистий прибуток} / \text{дохід}) \times 100 \%$$

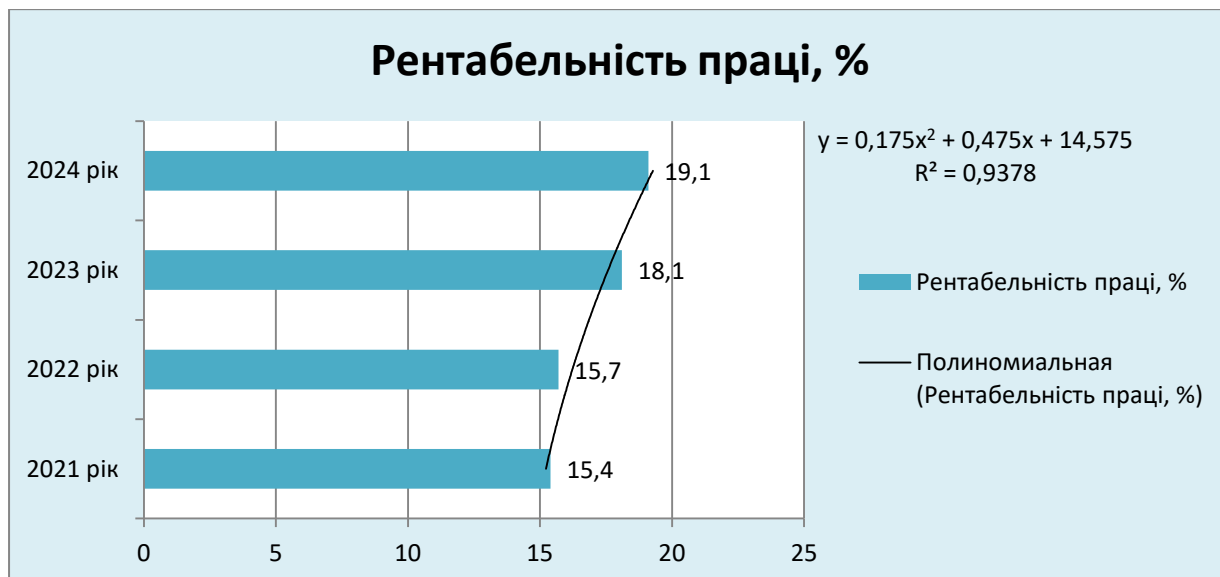


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності праці ПП «БудХата»
протягом 2021-2024 рр., %

Аналіз табл. 2.5 та рис. 2.6 свідчить про стійке зростання прибутку на одного працівника протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2021 році цей показник становив 148 тис. грн., то у 2024 році він зріс до 476 тис. грн., що більше ніж утричі перевищує базове значення. Така тенденція підтверджує підвищення економічної віддачі трудових ресурсів. Одночасне зростання рентабельності праці свідчить про підвищення ефективності організації торговельного процесу та оптимізацію витрат.

Наступним етапом дослідження є оцінювання продуктивності праці та рівня завантаженості торговельного персоналу.

Таблиця 2.6

Показники продуктивності праці ПП «Будхата»

Рік	Дохід, тис. грн.	Кількість продавців	Товарооборот на одного продавця, тис. грн.	Темп зростання продуктивності, %
2021	4 820	2	2 410	—
2022	7 140	2	3 570	148,1
2023	10 930	2	5 465	153,1
2024	12 460	2	6 230	114,0

Дані табл. 2.6 демонструють, що товарооборот на одного продавця має стійку тенденцію до зростання. За чотири роки обсяг реалізації, що припадає на одного продавця, збільшився більш ніж у 2,5 раза. Найвищі темпи приросту спостерігалися у 2022–2023 рр., що може бути пов’язано з розширенням асортименту та підвищенням попиту. Водночас у 2024 році темп зростання дещо уповільнився, що свідчить про наближення до межі існуючої пропускної спроможності торговельного персоналу.

Оцінюючи коефіцієнт завантаженості персоналу, доцільно врахувати співвідношення фактичного обсягу продажів до потенційного. За умов стабільної чисельності працівників та зростання товарообороту можна констатувати підвищення інтенсивності праці. Це, з одного боку, свідчить про ефективне використання робочого часу, а з іншого — формує ризик перевантаження персоналу.

Для торговельного підприємства особливого значення набуває аналіз швидкості обігу товарних запасів, оскільки саме вона відображає узгодженість роботи персоналу, системи закупівель та реалізації.

Таблиця 2.7

Показники оборотності товарних запасів ПП «Будхата»

Рік	Середні товарні запаси, тис. грн.	Дохід, тис. грн.	Коефіцієнт оборотності (разів)	Період обороту, днів
2021	1 200	4 820	4,0	91
2022	1 450	7 140	4,9	74
2023	1 800	10 930	6,1	60
2024	2 050	12 460	6,1	60

Аналіз табл. 2.7 свідчить про прискорення оборотності товарних запасів. Якщо у 2021 році один повний цикл обороту становив 91 день, то у 2023–2024 рр. цей показник скоротився до 60 днів. Така тенденція вказує на ефективну роботу менеджера із закупівель та продавців, а також на оптимізацію структури запасів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що ефективність використання персоналу ПП «Будхата» має позитивну динаміку. Зростання прибутку на одного працівника, підвищення рентабельності праці, збільшення товарообороту на одного продавця та прискорення оборотності запасів свідчать про інтенсивний характер розвитку підприємства. Водночас стабільна чисельність персоналу за умов зростання обсягів діяльності формує потенційні ризики перевантаження та зниження якості обслуговування, що потребує подальшого вдосконалення системи кадрового планування та мотивації.

2.3. Оцінювання кадрових ризиків та загроз на ПП «БудХата»

Оцінювання кадрових ризиків є складовою частиною системного управління людськими ресурсами, оскільки кадрові ризики можуть істотно впливати на ефективність функціонування підприємства, його стабільність та конкурентоспроможність. Методологічні підходи до оцінювання кадрових ризиків розвивалися в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Питання оцінювання кадрових ризиків досліджували численні українські вчені. Зокрема, І. В. Матвієнко у своїх працях розглядає кадрові ризики як сукупність загроз, пов'язаних із невідповідністю людських ресурсів вимогам реалізації стратегічних цілей підприємства. За Матвієнко, кадрові ризики включають ризики плинності кадрів, зниження продуктивності праці, дефіциту компетенцій і морально-психологічних конфліктів [30].

О. О. Шаповал та Ю. В. Коваль у дослідженнях кадрової безпеки підкреслюють важливість системного підходу, включаючи оцінювання ризиків через структуру компетенцій, мотиваційні фактори, відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства та рівень пристосованості до змін зовнішнього середовища [29].

В українській науковій школі також існують праці, в яких кадрові ризики розглядаються в контексті ризиків внутрішнього середовища підприємства як елементів загальної системи економічної безпеки. За цим підходом кадрові ризики є джерелом потенційних втрат, що виникають через невідповідність персоналу поточним і перспективним потребам діяльності.

Відтак, оцінювання кадрових ризиків передбачає:

- 1) Ідентифікацію можливих ризиків (ідентифікація загроз).

- 2) Кількісну та якісну оцінку їх імовірності та потенційного впливу.
- 3) Аналіз чинників, що зумовлюють кожен ризик.
- 4) Формування заходів щодо управління виявленими ризиками.

На практиці оцінювання кадрових ризиків здійснюється через використання інтегральних показників, експертних оцінок, аналізу динаміки плинності кадрів, співвідношення кількості працівників та обсягів діяльності, ступеня підготовленості персоналу, тощо.

Оцінювання кадрових ризиків ПП «Будхата» здійснено шляхом аналізу внутрішніх характеристик організації, динаміки чисельності та структури персоналу, а також організаційно-управлінських чинників, що впливають на кадрову безпеку підприємства.

На підприємстві діє невеликий штат працівників (5 осіб), що створює ризик дефіциту компетенцій у разі розширення масштабів діяльності або диверсифікації асортименту. Невелика чисельність персоналу поєднується з високим рівнем завантаження кожного працівника, що підвищує вимоги до універсальності професійних навичок. Якщо на підприємстві відсутні формалізовані програми підвищення кваліфікації чи професійного розвитку, це може призводити до зниження якості виконання функціональних обов'язків та втрати конкурентних переваг.

Оскільки в ПП «Будхата» частина функцій концентрується в невеликому колективі, існує підвищений ризик у разі відсутності чи звільнення ключових осіб (наприклад, менеджера з постачання або директора), що може негативно вплинути на операційні процеси, стабільність забезпечення запасів товарів, своєчасність поставок та якість обслуговування клієнтів.

Зростання обсягів реалізації товарів за стабільної чисельності працівників створює ситуацію підвищеної завантаженості персоналу. Такий стан може призвести до професійного вигорання, зростання кількості помилок у роботі, зниження якості обслуговування та, як наслідок, до потенційного погіршення репутації підприємства. До теперішнього часу ПП «Будхата» не має значних коливань чисельності персоналу, що є позитивним чинником. Водночас, відсутність кадрового резерву та чітких процедур адаптації нових працівників може ускладнювати процес заміщення у разі раптового звільнення.

Таблиця 2.8

Оцінювання кадрових ризиків ПП «Будхата»

Вид ризику	Імовірність виникнення	Потенційний вплив	Рівень ризиків
Недостатність кваліфікації персоналу	Середній	Середній	Середній
Залежність від ключових осіб	Високий	Високий	Високий
Перевантаження персоналу	Високий	Середній	Середній– високий
Плинність кадрів	Низький	Середній	Низький
Неефективна мотивація	Середній	Середній	Середній

Хоча підприємство застосовує матеріальне стимулювання (премії, конкурентну оплату праці) та нематеріальні мотиваційні чинники (гнучкий графік, участь у прибутку), відсутність формалізованої системи оцінювання продуктивності, кар'єрного планування або корпоративних заходів може знижувати рівень довгострокової мотивації персоналу, особливо у разі майбутнього росту підприємства.

На підставі проведеного аналізу ризику ПП «Будхата» класифіковано за імовірністю виникнення та потенційним впливом на діяльність підприємства.

Оцінювання кадрових ризиків ПП «Будхата» дозволяє визначити основні загрози, що можуть впливати на стабільність та розвиток підприємства. Найбільш істотними є ризики залежності від ключових працівників та перевантаження персоналу, що зумовлені обмеженою чисельністю штату. Водночас, позитивними чинниками є відсутність значної плинності кадрів та наявність елементів системи мотивації.

На основі оцінки ризиків доцільно рекомендувати заходи щодо підвищення кадрової безпеки, зокрема:

- створення кадрового резерву та механізмів взаємозаміщення посад;
- впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- формалізацію системи оцінювання персоналу та мотивації;
- розширення чисельності штату за потреби розширення діяльності.

Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню кадрової безпеки підприємства та підвищенню його адаптивної здатності в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження виступає - Приватне підприємство «БудХата». Підприємство здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73).

Підприємство функціонує у сегменті малого бізнесу та орієнтоване на забезпечення будівельних організацій, торговельних компаній та підрядників матеріальними ресурсами.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення торговельно-посередницької діяльності та забезпечення стабільного збуту будівельних матеріалів на регіональному ринку.

Організаційна структура ПП «БудХата» є лінійною, що відповідає масштабам його діяльності та чисельності персоналу (3–4 особи у 2021–2024 рр.). Для підприємств малого бізнесу така структура є доцільною, оскільки забезпечує чіткість підпорядкування, оперативність управлінських рішень та мінімізацію адміністративних витрат. Усі структурні одиниці безпосередньо підпорядковуються директору, який здійснює координацію діяльності підприємства.

Як свідчать дані проведеного дослідження кадровий склад підприємства забезпечує повний цикл торговельної діяльності – від формування товарного асортименту до реалізації та фінансового обліку результатів. Аналіз співвідношення фінансових показників і чисельності персоналу демонструє ефективність використання трудових ресурсів. За період 2021–2024 рр. дохід підприємства зріс з 4 820 тис. грн. до 12 460 тис. грн., що за чисельності 5 працівників свідчить про зростання продуктивності праці. Чистий прибуток збільшився з 740 тис. грн. до 2 380 тис. грн., що підтверджує результативність управлінських рішень та раціональну організацію торговельного процесу.

Оцінювання кадрових ризиків ПП «Будхата» дозволяє визначити основні загрози, що можуть впливати на стабільність та розвиток підприємства. Найбільш істотними є ризики залежності від ключових працівників та перевантаження персоналу, що зумовлені обмеженою

чисельністю штату. Водночас, позитивними чинниками є відсутність значної плинності кадрів та наявність елементів системи мотивації.

На основі оцінки ризиків доцільно рекомендувати заходи щодо підвищення кадрової безпеки, зокрема:

- створення кадрового резерву та механізмів взаємозаміщення посад;
- впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- формалізацію системи оцінювання персоналу та мотивації;
- розширення чисельності штату за потреби розширення діяльності.

Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню кадрової безпеки підприємства та підвищенню його адаптивної здатності в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розробка заходів щодо мінімізації кадрових ризиків

Процес управління будь-якими ризиками, зокрема й кадровими ризиками, є складною і багаторівневою процедурою. Проте її можна умовно розділити на низку етапів, що виділяються відповідно до особливостей послідовності дій з управління кадровими ризиками, як і будь-якими іншими видами економічних ризиків, а саме: аналіз ризику, вибір методу впливу на ризик у процесі оцінювання їх порівняльної ефективності, прийняття рішень, безпосередній вплив на ризик, контроль та коректування результатів процесів управління.

Початковим етапом є аналіз, який містить виявлення ризиків та їх оцінку. Під час виявлення ризиків мають бути знайдені та детально описані всі кадрові ризики. Якісному виконанню цього етапу сприяє класифікація кадрових ризиків. Під класифікацією ризиків варто розуміти їх поділ на окремі групи за певними ознаками для досягнення певних цілей. Вона дозволяє не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком.

С. Лобазов [17] виділяє такі види кадрових ризиків: залежно від можливості їх прогнозування (передбачувані й непередбачувані); за джерелом виникнення (об'єктивні й суб'єктивні), за можливістю запобігання (форсмажорні й нефорсмажорні), за об'єктом загроз (персонал, власність, техніка, інформація, технології, ділова репутація), за сферою їх виникнення (зовнішні та внутрішні). Однак ця класифікація побудована лише за загальними ознаками, за якими можна класифікувати будь-які види ризиків, зокрема й кадрові [14], хоча й з прив'язкою до

кадрових загроз. Крім загальних ознак, кадрові ризики повинні підлягати класифікації і за специфічними ознаками, що буде відрізняти їх від інших видів ризиків.

Наукові дослідження українських вчених, зокрема М. Бичка, І. Завадського та О. Костюка, свідчать, що кадрові ризики охоплюють потенційні загрози, пов'язані з нестачею кваліфікованого персоналу, плинністю кадрів, низьким рівнем мотивації та невідповідністю компетенцій вимогам діяльності підприємства [24].

На наш погляд, системний підхід до мінімізації кадрових ризиків передбачає поєднання превентивних та коригувальних заходів, які можна умовно розподілити на організаційно-управлінські, мотиваційні та освітньо-розвивальні.

Відтак, до заходів організаційного характеру належать:

1. Впровадження системи кадрового планування, що дозволяє прогнозувати потребу у фахівцях різних категорій та уникати дефіциту ключових позицій;
2. Створення внутрішньої бази компетенцій працівників, що забезпечує швидке підбору кандидатів на вакантні посади;
3. Розробка чітких посадових інструкцій та процедур оцінювання персоналу, що знижує ризики помилок у виконанні обов'язків та конфліктних ситуацій.

Згідно з дослідженнями, ефективна система мотивації є критичною для зниження плинності кадрів. Для ПП «БудХата» пропонується:

- впровадження гнучкої системи матеріальної та нематеріальної винагороди, що враховує індивідуальні досягнення працівників;
- організація програм кар'єрного росту та внутрішньої мобільності, що стимулює професійний розвиток і підвищує залученість персоналу;

- формування системи соціальних гарантій та корпоративних пільг, що підвищує рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до підприємства.



Рис. 3.1. Блок заходів щодо мінімізації кадрових ризиків ПП «БудХата»

Джерело: розроблено автором

Професійний розвиток персоналу є превентивним інструментом мінімізації ризиків, оскільки підвищує компетентність та адаптивність кадрів це зокрема, проведення регулярних тренінгів та семінарів з актуальних професійних напрямів; організація менторських програм для молодих спеціалістів; співпраця з професійними навчальними закладами для підготовки персоналу відповідно до потреб підприємства.

Запропонована система заходів дозволяє комплексно підходити до управління кадровими ризиками на підприємстві ПП «БудХата». Вона спрямована як на зниження ймовірності виникнення ризикових ситуацій, так і на підвищення готовності підприємства швидко реагувати на зміни кадрового середовища. Впровадження зазначених заходів здатне забезпечити стабільну діяльність, підвищити продуктивність праці та сприяти стратегічній стійкості підприємства.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки

В умовах трансформації характеру праці, коли фізичні операції дедалі більше поступаються інтелектуально-аналітичній діяльності, традиційні матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та преміальні виплати, уже не забезпечують належного рівня зацікавленості персоналу. Підвищується значення нематеріальних чинників мотивації, серед яких провідне місце посідають можливості професійного розвитку, виконання складних і змістовних завдань, суспільне та внутрішньо-організаційне визнання досягнень, гнучкість організації робочого часу та сприятливий психологічний клімат у колективі. Особливої ваги набуває формування таких управлінських інструментів, які стимулюють творчий підхід до виконання робіт, саморозвиток і прояв ініціативи.

Таким чином, матеріальні та нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні належного рівня кадрової безпеки підприємства, оскільки безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, рівень його лояльності, залученості та відповідальності. У сучасних умовах кадрова безпека розглядається не лише як механізм протидії ризикам, але і як результат ефективного управління людськими ресурсами, у якому система стимулювання виступає одним із базових інструментів.

Для ПП «БудХата», де штат обмежується трьома працівниками, система мотивації та стимулювання має ґрунтуватися на індивідуалізованому підході й тісному поєднанні винагороди з конкретними результатами діяльності. У такому форматі кожен працівник безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства та якість наданих послуг, що обумовлює необхідність чіткої прив'язки мотиваційних заходів до продуктивності, якості виконаних робіт і рівня задоволеності клієнтів. З огляду на специфіку діяльності у сфері оптового

постачання продукції для будівництва та ремонту, застосовувати комплекс заходів, адаптованих до умов малого підприємства (рис. 3.2).

Отже, система матеріального стимулювання може ґрунтуватися на впровадженні результативно-орієнтованих бонусів, замість фіксованих преміальних виплат доцільно передбачити змінну частину заробітку, пов'язану з досягненням конкретних кількісних та якісних показників. Зокрема, преміювання може здійснюватися за відсутність рекламцій з боку клієнтів упродовж місяця, а також за виконання типових робіт - таких як оптові поставки будівельних матеріалів - у скорочені терміни без зниження поставок товарів. Такий підхід сприятиме підвищенню відповідальності працівників за результати власної діяльності та формуванню орієнтації на якість обслуговування.

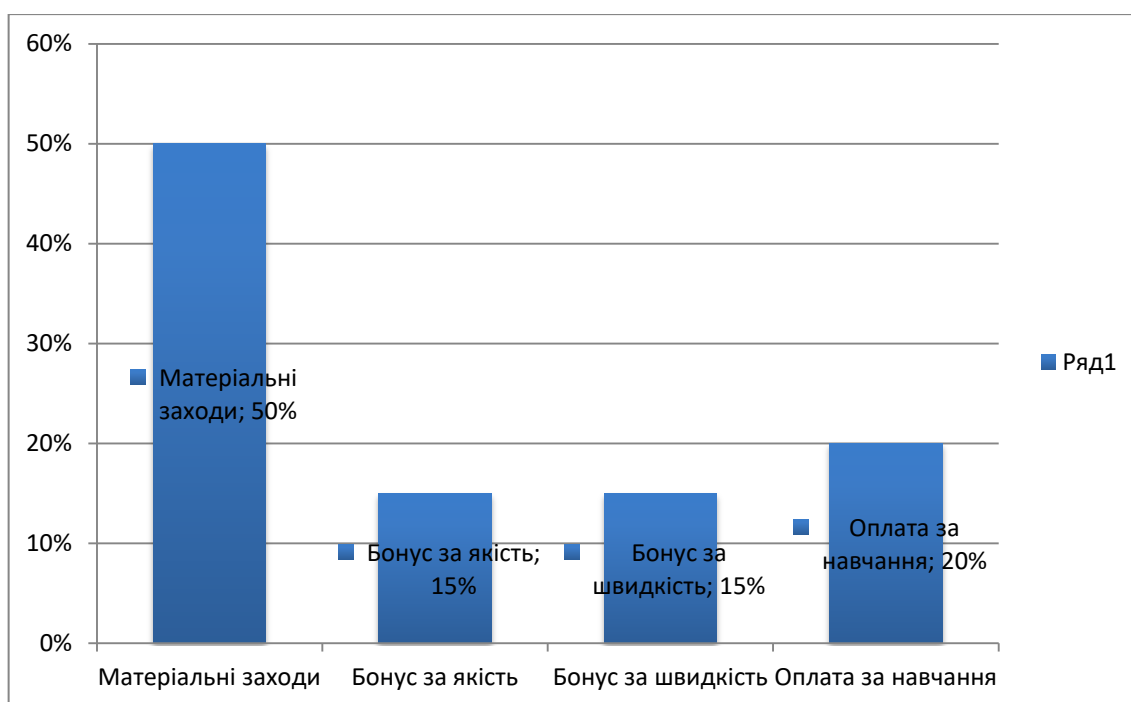


Рис. 3.2. Інструменти мотивації та стимулювання розвитку кадрового потенціалу ПП «БудХата»

Додатковим інструментом матеріального заохочення може стати встановлення відсотка від реалізації супутніх послуг. Мотивація працівників до пропонування клієнтам додаткових сервісів, зокрема

надавати логістичні чи складські послуги, дозволяє збільшити середній чек і, відповідно, обсяг доходу підприємства. Поряд із прямими фінансовими стимулами доцільно застосовувати й непрямі форми матеріальної підтримки, зокрема фінансування участі працівників у спеціалізованих тренінгах, семінарах або вебінарах. Така практика не лише сприяє підвищенню професійної компетентності, а й зростанню їхньої ринкової вартості, що в довгостроковій перспективі зміцнює кадровий потенціал підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.



Рис. 3.3. Нематеріальні форми стимулювання праці персоналу
ПП «БудХата»

З урахуванням специфіки діяльності ПП «БудХата» як малого підприємства з мінімальною чисельністю персоналу доцільно розширити систему стимулювання не лише за рахунок фінансових інструментів, а й через організаційні та соціально-психологічні механізми впливу (рис. 3.3). Окрім уже запропонованих бонусів за якість, швидкість та оплату навчання, можна впровадити такі заходи.

Передусім доцільним є запровадження участі працівників у розподілі додаткового прибутку за підсумками кварталу або року. Часткове преміювання у відсотковому співвідношенні до приросту чистого прибутку формує у персоналу відчуття причетності до фінансових результатів підприємства та стимулює довгострокову зацікавленість у його розвитку. Також ефективним інструментом може стати встановлення індивідуальних показників результативності (KPI), адаптованих до умов автосервісу. Йдеться про показники повторних звернень клієнтів, відсутність гарантійних доопрацювань, дотримання строків виконання замовлень. За перевищення встановлених стандартів може передбачатися додаткова винагорода.

Доцільно також застосувати систему нематеріального визнання, зокрема внутрішнє відзначення професійних досягнень, публічне оголошення результатів роботи, розміщення інформації про кращих працівників у зоні прийому клієнтів або на сторінках підприємства в соціальних мережах. Такий підхід підсилює професійну самооцінку та формує позитивний імідж компанії.

Окрему увагу варто приділити гнучким умовам праці, що можуть включати індивідуальне планування робочого часу, можливість короткострокових відпусток у міжсезонний період або часткову компенсацію витрат на інструменти й спецодяг. Подібні заходи підвищують задоволеність роботою та знижують ризик професійного вигорання. Крім того, додатковим стимулом може бути кар'єрне

розширення ролі працівників, наприклад надання можливості керувати окремими напрямками діяльності (організація закупівель, комунікація з клієнтами, контроль якості). Така відповідальність формує управлінські навички та підвищує мотивацію до саморозвитку.

Перспективним заходом виступає запровадження системи рекомендацій клієнтів, коли працівник отримує винагороду за залучення нових замовників через позитивні відгуки або особисті рекомендації. У сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами репутаційний чинник має вагоме значення, тому стимулювання орієнтації на клієнта сприятиме зростанню доходів.

Відтак, у комплексі запропоновані заходи забезпечують підвищення продуктивності праці, зростання середнього чека, зміцнення лояльності персоналу та формування відповідального ставлення до результатів діяльності. Для малого підприємства із невеликим штатом працівників така система стимулювання створює умови для стійкого розвитку без суттєвого збільшення постійних витрат.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи кадрової безпеки на підприємстві ПП «БудХата», що є важливим інструментом управління персоналом.

Встановлено, що процес мінімізації кадрових ризиків є багаторівневим і включає етапи аналізу ризиків, вибору методів впливу, прийняття управлінських рішень, реалізації заходів та контролю результатів. Виявлено, що кадрові ризики підприємства охоплюють загрози, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів, плинністю персоналу,

низьким рівнем мотивації та невідповідністю компетенцій вимогам діяльності підприємства.

Системний підхід до мінімізації ризиків передбачає поєднання організаційно-управлінських, мотиваційних та освітньо-розвивальних заходів. Впровадження системи кадрового планування, бази компетенцій, посадових інструкцій та процедур оцінювання дозволяє знизити внутрішні кадрові ризики та підвищити ефективність управління персоналом. Мотиваційні та стимулювальні інструменти, зокрема гнучка система винагород, програми кар'єрного росту та соціальні гарантії, сприяють стабілізації кадрового складу та підвищенню лояльності працівників. Освітньо-розвивальні заходи, такі як тренінги, менторські програми та співпраця з навчальними закладами, підвищують професійну компетентність та адаптивність персоналу, що є превентивним інструментом мінімізації ризиків.

В умовах малого підприємства з обмеженим штатом персоналу ефективність кадрової безпеки суттєво залежить від індивідуалізованого підходу до мотивації. Запровадження результативно-орієнтованих бонусів, відсотків від реалізації додаткових послуг, нематеріального визнання та гнучких умов праці дозволяє підвищити продуктивність, стимулювати ініціативу та зміцнити відповідальність за результати діяльності. Відтак, запропонована система заходів забезпечує комплексне управління кадровими ризиками, сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та стійкості підприємства ПП «БудХата» на ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Вагомою складовою політики ведення бізнесу у сучасних реаліях, є саме кадрова безпека підприємства. Наразі, питанням забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, усіх галузей економіки, присвячено чимало досліджень. Науковці, постійно вивчають складові кадрової безпеки, її вплив на економічну безпеку підприємства тощо. Проте, й до тепер, не існує єдності поглядів та підходів щодо дефініції «кадрова безпека».

Так, Л. Калініченко, Я. Кулімякін та О. Шуміло зазначають, що: кадрова безпека підприємства – це стан захищеності інтересів підприємства з розвитку ефективності діяльності, адаптації змінам і підвищення стійкості функціонування пов'язаний із забезпеченням якості персоналу [1, с. 141].

О. Кириченко, В. Сідак, зауважують, що це – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [7].

Кадрова безпека, О. Лашенко, – це характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаними з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи [4].

Кадрова безпека виступає одним із ключових елементів загальної системи економічної безпеки підприємства, оскільки безпосередньо

впливає на здатність підприємства до стабільного функціонування та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Відтак, її роль полягає не лише у мінімізації загроз, пов'язаних із персоналом, а й у забезпеченні ефективності діяльності підприємства в цілому.

На наш погляд, кадрова безпека виступає своєрідним містком між стратегічними цілями організації та практичною реалізацією кадрової політики, забезпечуючи інтеграцію людського потенціалу у систему управління підприємством

Об'єктом дослідження виступає - Приватне підприємство «БудХата». Підприємство здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73).

Підприємство функціонує у сегменті малого бізнесу та орієнтоване на забезпечення будівельних організацій, торговельних компаній та підрядників матеріальними ресурсами.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення торговельно-посередницької діяльності та забезпечення стабільного збуту будівельних матеріалів на регіональному ринку.

Організаційна структура ПП «БудХата» є лінійною, що відповідає масштабам його діяльності та чисельності персоналу (3–4 особи у 2021–2024 рр.). Для підприємств малого бізнесу така структура є доцільною, оскільки забезпечує чіткість підпорядкування, оперативність управлінських рішень та мінімізацію адміністративних витрат. Усі структурні одиниці безпосередньо підпорядковуються директору, який здійснює координацію діяльності підприємства.

Як свідчать дані проведеного дослідження кадровий склад підприємства забезпечує повний цикл торговельної діяльності – від формування товарного асортименту до реалізації та фінансового обліку

результатів. Аналіз співвідношення фінансових показників і чисельності персоналу демонструє ефективність використання трудових ресурсів. За період 2021–2024 рр. дохід підприємства зріс з 4 820 тис. грн. до 12 460 тис. грн., що за чисельності 5 працівників свідчить про зростання продуктивності праці. Чистий прибуток збільшився з 740 тис. грн. до 2 380 тис. грн., що підтверджує результативність управлінських рішень та раціональну організацію торговельного процесу.

Оцінювання кадрових ризиків ПП «Будхата» дозволяє визначити основні загрози, що можуть впливати на стабільність та розвиток підприємства. Найбільш істотними є ризики залежності від ключових працівників та перевантаження персоналу, що зумовлені обмеженою чисельністю штату. Водночас, позитивними чинниками є відсутність значної плинності кадрів та наявність елементів системи мотивації.

На основі оцінки ризиків доцільно рекомендувати заходи щодо підвищення кадрової безпеки, зокрема:

- створення кадрового резерву та механізмів взаємозаміщення посад;
- впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- формалізацію системи оцінювання персоналу та мотивації;
- розширення чисельності штату за потреби розширення діяльності.

Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню кадрової безпеки підприємства та підвищенню його адаптивної здатності в умовах мінливого ринкового середовища.

Ми пропонуємо комплекс заходів щодо удосконалення системи кадрової безпеки на підприємстві ПП «БудХата», що є важливим інструментом управління персоналом. Встановлено, що процес мінімізації

кадрових ризиків є багаторівневим і включає етапи аналізу ризиків, вибору методів впливу, прийняття управлінських рішень, реалізації заходів та контролю результатів. Виявлено, що кадрові ризики підприємства охоплюють загрози, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів, плинністю персоналу, низьким рівнем мотивації та невідповідністю компетенцій вимогам діяльності підприємства.

Системний підхід до мінімізації ризиків передбачає поєднання організаційно-управлінських, мотиваційних та освітньо-розвивальних заходів. Впровадження системи кадрового планування, бази компетенцій, посадових інструкцій та процедур оцінювання дозволяє знизити внутрішні кадрові ризики та підвищити ефективність управління персоналом. Мотиваційні та стимулювальні інструменти, зокрема гнучка система винагород, програми кар'єрного росту та соціальні гарантії, сприяють стабілізації кадрового складу та підвищенню лояльності працівників. Освітньо-розвивальні заходи, такі як тренінги, менторські програми та співпраця з навчальними закладами, підвищують професійну компетентність та адаптивність персоналу, що є превентивним інструментом мінімізації ризиків.

В умовах малого підприємства з обмеженим штатом персоналу ефективність кадрової безпеки суттєво залежить від індивідуалізованого підходу до мотивації. Запровадження результативно-орієнтованих бонусів, відсотків від реалізації додаткових послуг, нематеріального визнання та гнучких умов праці дозволяє підвищити продуктивність, стимулювати ініціативу та зміцнити відповідальність за результати діяльності.

Відтак, запропонована система заходів забезпечує комплексне управління кадровими ризиками, сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та стійкості підприємства ПП «БудХата» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. *Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом : підр. для студ. вищ. навч. закл.* Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
4. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.
5. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php>.
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. с. 239–247. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-42
7. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. С.17-37.
8. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49-60.
9. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів, 2012. 256 с.

10. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

11. Іляш О.І., Васильців Т.Г. Оцінка розвитку людського капіталу України. *Економіка і регіон. Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка*. 2008, № 3(18), С.141-145.

12. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 138–143.

13. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство. Серія: Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 11. 2017. С. 233 – 237.

14. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1, с. 218

15. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

16. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Наукова дискусія. Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 194–198.

17. Копейкин Г., Лапіна Н. Кваліфікація персоналу та забезпечення економічної безпеки: організаційнопсихологічні проблеми. Захист інформації. *Конфідент*. 2003. № 5. URL: <http://www.bre.ru/security/20317.html>

18. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119–124.

19. Коптєва, Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2022. Серія: Економічні науки, № 2. С 15-19.

20. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітичнопорівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpor_2023_3_33

21. Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 97-100.

22. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. К. : «Академвидав», 2003. 416 с. 24.

23. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>.

24. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm

25. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80.

26. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)_14)

27. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2010. С. 26.

28. Малихіна О.М. Формування основних елементів системної мотивації людського капіталу будівельних підприємств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2014. № 2. С. 391-396.

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

30. Мішина С. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87–92.

31. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип.52. С.45-52.

32. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186.

33. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.

34. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : науковий журнал*. Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип. 15. С. 34–37.

35. Павлова І.І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 36. С. 212–217.

36. Пачева Н.О., Подзигун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.

37. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4(52). С. 196–201.

38. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_23

39. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / [О.А. Кириченко, В.С. Сідак та ін.]. Київ : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2008. 401 с.

40. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

41. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.

42. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с

43. Ханяк К.В, Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67

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

ДОДАТКИ