МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Ірини ЛАХАЙ

Науковий керівник
доцент, кандидат економічних наук
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Михайло ОРОБЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»____2024 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут *Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання*
Кафедра *менеджменту*
Освітній ступінь «магістр»
Галузь знань *07 «Управління та адміністрування»*
Спеціальність *073 «Менеджмент»*
Освітня програма «*Управління та безпека організації»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
_____
«___»_____20__р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Ірини ЛАХАЙ
(ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи «Управління кадровою безпекою організації»
керівник роботи **Ольга МАРЧЕНКО**
(ім'я та ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__»_____20__р. №_____
2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня магістрр роботи «__»_____202_ р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, підручники, фахові наукові статті монографії з проблематики кадрової безпеки організації, дані соціологічних досліджень, матеріали діяльності Державної установи «Центр пробації»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
   1. Теоретичні засади управління кадровою безпекою організації
   2. Аналіз системи управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації»
   3. Напрями удосконалення управління кадровою безпекою організації

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, таблиці, графіки, що характеризують теоретичні засади та практичні аспекти управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я та ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв

7. Дата видачі завдання «__»_____20____р.

АНОТАЦІЯ

ЛАХАЙ І. Управління кадровою безпекою організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади управління кадровою безпекою організації, зокрема, з'ясовано її сутність, узагальнено загрози, охарактеризовано механізм забезпечення.

Другий розділ містить аналіз системи управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації». Дано загальну характеристику діяльності організації, висвітлені методи управління кадровою безпекою та оцінено її рівнеь.

У третьому розділі обґрунтовані напрями удосконалення управління кадровою безпекою Державої установи «Центр пробації»: розроблення стратегії кадрової безпеки, турбота про психічне здоров'я персоналу та розробення профілів безпеки посад.

Ключові слова: кадрова безпека, загроза кадровій безпеці, механізм забезпечення кадрової безпеки, мотивація, лояльність, стратегія кадрової безпеки, профіль безпеки посади.

ABSTRACT

LAHAI I. Management of personnel security of the organization. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2023.

The first section summarizes the theoretical principles of the organization's personnel security management, in particular, its essence is clarified, the threats are summarized, and the security mechanism is characterized.

The second section contains an analysis of the personnel security management system of the State institution «Probation Center». The general characteristics of the organization's activities are given, the personnel security management methods are highlighted, and its level is assessed.

In the third section, the directions for improving the personnel security management of the State institution «Probation Center» are substantiated: the development of personnel security strategy, care for the mental health of personnel, and the development of job security profiles.

Key words: personnel security, threat to personnel security, personnel security mechanism, motivation, loyalty, personnel security strategy, job security profile.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ 8

1.1. Сутність кадрової безпеки організації 8

1.2. Загрози кадровій безпеці організації 13

1.3. Механізм забезпечення кадрової безпеки організації 17

Висновки до першого розділу 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ЦЕНТР ПРОБАЦІЇ» 22

2.1. Загальна характеристика діяльності Державної установи «Центр пробації» 22

2.2. Методи управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації» 28

2.3. Оцінка рівня кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації» 38

Висновки до другого розділу 45

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ЦЕНТР ПРОБАЦІЇ» 46

3.1. Розробка стратегії кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації» 46

3.2. Підтримка психічного здоров'я персоналу в умовах війни 51

3.3. Розроблення профілів безпеки посад 56

Висновки до третього розділу 60

ВИСНОВКИ 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ДОДАТКИ 69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни та повоєнної відбудови держави, спроможність соціальних організацій вижити та сприяти своїм функціонуванням перемозі та соціально-економічному розвитку залежить від ефективності управління ними. В свою чергу, підвищення ефективності управління можливе лише за рахунок наявності, високого професіоналізму, відданості, повній реалізації потенціалу кадрових ресурсів організацій. У зв'язку з цим, актуальним завданням є вітчизняних організацій є мінімізація ризиків, нейтралізація та попередження загроз у сфері кадрів, а отже, їхня кадрова безпека. Отже, тема кваліфікаційної роботи є **актуальною.**

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Кадрову безпеку організації досліджували О. Воронка, В. Курепін, О. Лень, О. Литовченко, Н. Подлужна та інші. Кадрову безпеку органів державної влади та публічного управління досліджували З. Бурик, Д. Ковальський. Однак, зважаючи на постійну зміну зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування організацій в цілому та їхніх трудових відносин, дослідження особливостей управління кадровою безпекою організації залишається актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є: узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровою безпекою організації.

Відповідно до поставленої мети, **завданнями кваліфікаційної роботи** є:

- з'ясувати сутність кадрової безпеки організації;
- узагальнити та класифікувати загрози кадровій безпеці організації;
- окреслити механізм забезпечення кадрової безпеки організації;
- визначити внутрішні і зовнішні загрози кадровій безпеці підприємства;

− дати загальну характеристику діяльності Державної установи «Центр пробації»;

− охарактеризувати методи управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації»;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації».

Об'єктом дослідження є: система управління кадровою безпекою організації.

Предметом дослідження є: механізм управління кадровою безпекою організації.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота виконана із застосуванням таких загальнонаукових і спеціальних методів: методів індукції та дедукції, аналізу і синтезу, методу порівняння та узагальнення, статистичного методу (для узагальнення теоретичних засад управління кадровою безпекою організації); системного підходу, структурного аналізу, методів відносних коефіцієнтів, методу анкетування (для характеристики системи управління кадровою безпекою, оцінки лояльності персоналу та рівня кадрової безпеки ДУ «Центр пробації»).

Інформаційна база. Інформаційну базу дослідження склали навчально-методична та наукова література, статті фахових періодичних видань з проблематики кадрової безпеки організації; законодавчі та нормативно-правові акти України; статистичні дані; матеріали соціологічних досліджень; результати анкетування; положення, звітна документація, матеріали офіційного веб-сайту Державної установи «Центр пробації».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).

Розроблені автором пропозиції та рекомендації впроваджені у практику управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Вона містить 8 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел охоплює 46 позицій.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1.Сутність кадрової безпеки організації

У XIX ст. ризики та загрози у всіх сферах життя зростають, стають глобальними та системними і за прогнозами зростатимуть по експоненті. У зв'язку з цим, проблема безпека є і буде актуальною на усіх рівнях економіки: міжнародному, державному, мікрорівні (підприємств та організацій).

У системі економічної безпеки організацій вагому роль відіграє її спроможність запобігати ризиками та загрозам з боку кадрів, забезпечувати бажаний рівень продуктивності праці, лояльності персоналу тощо. Саме працівники стають основним джерелом конкурентних переваг організацій у новій, «креативній» економіці (як називають сучасну економіку), оскільки тільки вони здатні до креативності на відміну від штучного інтелекту.

Актуальність проблеми кадрової безпеки сучасних організацій викликана глобальними змінами та тенденціями: мобільністю трудових ресурсів та переходом до дистанційної роботи, лібералізацією трудових відносин разом з розвитком соціального партнерства і внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу, розвитком цифрових технологій і штучного інтелекту тощо. Все це є причиною появи нових викликів та загроз у сфері управління персоналом.

За дослідженням міжнародної аудиторської компанії PwC «Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020», у 2020 р. 25 % найбільших злочинів в Україні та 37 % у світі були скоєні співробітниками організації [6].

У науковій літературі немає одностайності щодо визначення поняття «кадрова безпека підприємства», «кадрова безпека організації» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «кадрова безпека підприємства», «кадрова безпека організації»

Автор	Визначення
1	2
Бондаренко Берегович В. В.	Кадрова безпека має за об'єкт захисту людський капітал організації, а в якості механізму захисту – систему безперервного навчання й атестацій.
Бурда І. Я.	Кадрова безпека – складова економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз і ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, а також визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.
Калініченко Л.Л.	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства.
Кириченко О.А.	Кадрова безпека – 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.
Козаченко Г.В.	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.
Лащенко О.Ю.	Кадрова безпека – 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'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи.
Литовченко О.Ю.	Кадрова безпека – 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.
Логінова Н.І.	Кадрова безпека підприємства – це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства.

Продовження табл. 1.1.

1	2
Ковальський Д. В.	«…кадрову безпеку можна визначити як стан системи соціально-трудових відносин між її учасниками (роботодавцем, працівниками, державними та іншими суспільними інститутами), що забезпечує можливість повноцінної реалізації і захисту життєво важливих інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз через досягнення балансу інтересів кожного з учасників відносин, а також сприяння ефективному і гармонійному розвитку людських ресурсів.
Мехеда Н. Г. та Маренич А. І.	Кадрова безпека підприємства – це комбінація таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна.
Мойсеєнко І.П., Марченко О.М.	Інтелектуально-кадрова безпека відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами
Назарова Г.О.	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов’язаних із персоналом
Петров М. І.	Кадрова безпека – це такий стан організації як соціальної системи й індивіда в ній, при якому впливи на них (на систему та індивіда) із боку природного, економічного та соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не спроможні заподіяти будь1якої шкоди.
Поскрипко Ю. А.	Кадрова безпека є складовою функціональної підсистеми системи економічної безпеки організації, що спрямована на запобігання негативним впливам, досягнення та нарощування рівня захищеності системи економічної безпеки організації від ризиків та загроз, пов’язаних із персоналом
Реверчук Н. Й.	Управління кадровою безпекою підприємства полягає в «…попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства».
Швець Н.К.	Кадрова безпека є беззбитковістю трудових відносин підприємства

Джерело: [7, с.145, 10, с. 30-32].

Аналізуючи визначення кадрової безпеки, дані науковцями, можна виділити як вузькі, так і широкі підходи до її трактування.

В цілому, можна виокремити декілька оригінальних підході до розуміння кадрової безпеки організації (підприємства) (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Підходи до трактування кадрової безпеки організації (підприємства) Джерело: узагальнено автором за [4; 7; 10; 32;]

На наш погляд, якісно вирізняється і імпонує нам гуманістичний підхід до трактування кадрової безпеки організації, у якому акцент робиться не просто на кадровому, а на людському капіталі підприємства.

На основі узагальнення визначення науковців, пропонуємо трактувати кадрову безпеку організації як такий її стан як соціальної системи, за якого її людський капітал є захищеним від загроз, має можливості для розвитку і реалізації власних інтересів та не є джерелом ризиків, небезпек та загроз для стійкого розвитку та ефективного функціонування організації.

У системі кадрової безпеки організації можна виокремити певні компоненти (рис. 1.2).

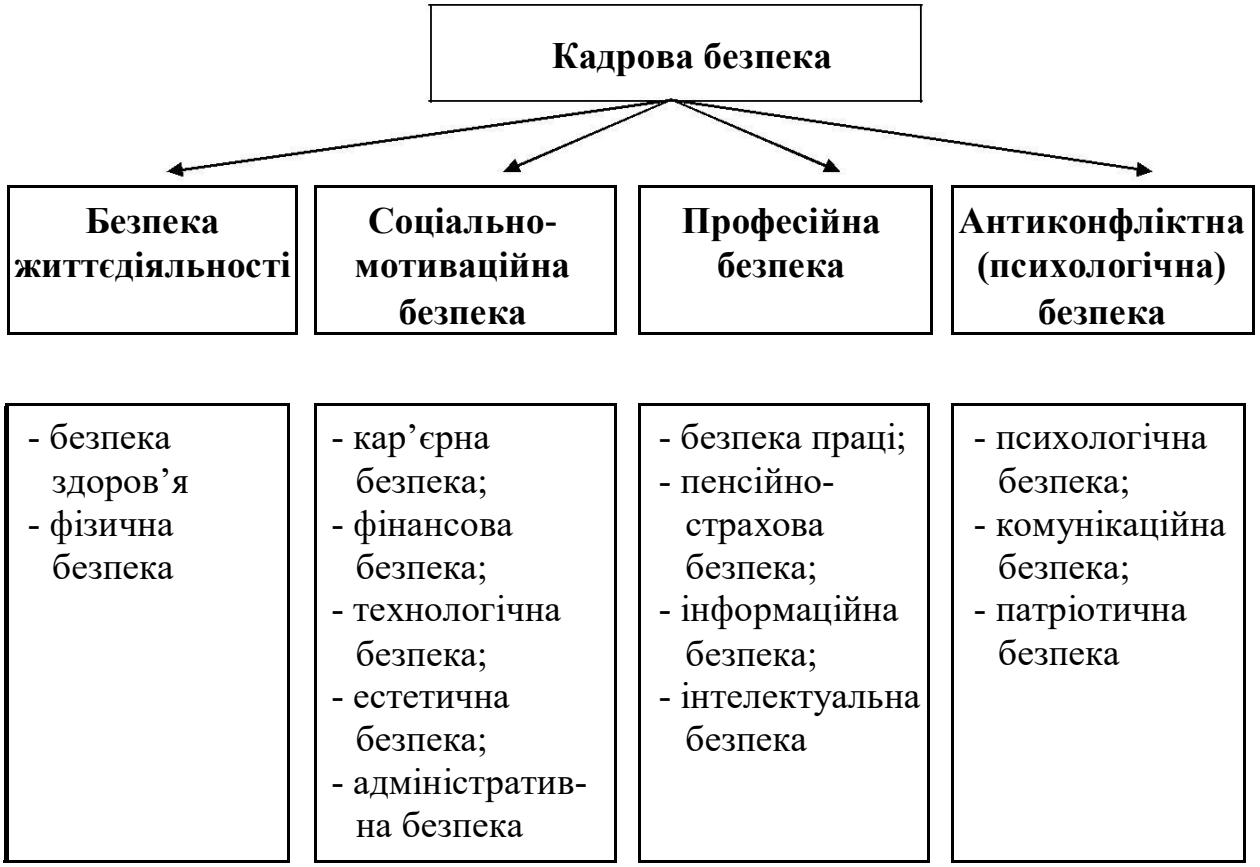


Рис. 1.2 Компоненти системи кадрової безпеки організації [32].

Таким чином, виходячи з компонентів кадрової безпеки організації, її ключовими завданнями у цій сфері будуть: відбір якнайкращих претендентів на вакантні посади згідно кваліфікаційних вимог; забезпечення комфортних та ергономічних умов праці, безпеки праці та безпеки перебування на території організації (у тім числі, пожежної, цивільної, безпеки в умовах воєнних дій); стимулювання професійного та особистісного розвитку і підтримки фізичного та психічного здоров'я; розроблення мотиваційних механізмів та системи оплати праці; формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації працівників, врегулювання трудових конфліктів та спорів; сприяння розвитку кар'єри працівників; збереження конфіденційної інформації та технологічних секретів виробництва працівниками; посилення задоволеності працею та зміцнення їхньої лояльності до організації.

1.2. Загрози кадровій безпеці організації

Кадрова безпека організації передбачає її захищеність від загроз, пов'язаних з персоналом, а також захищеність самого персоналу від загроз. Тому, важливо розуміти, які саме типові загрози можуть виникати у сфері кадрів для того, щоб вчасно запобігти їхній реалізації.

Зауважимо, що поняття загрози не тотожне поняттю ризику (рис. 1.3).

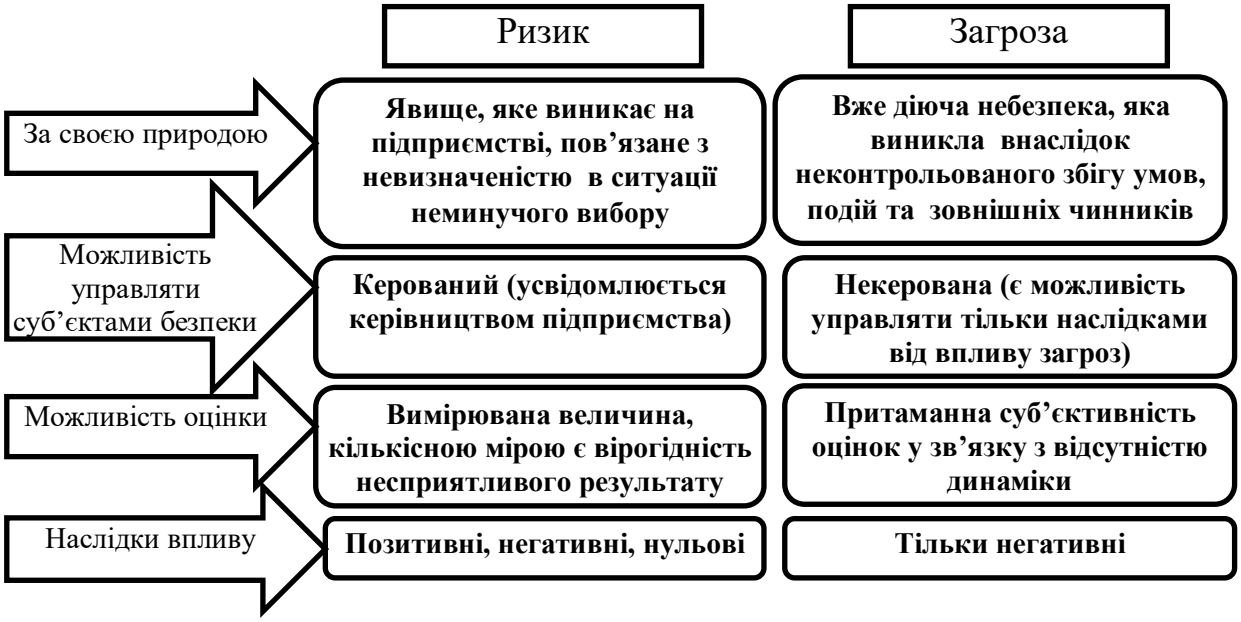


Рис. 1.3. Відмінності між поняттями «ризик» та «загроза» [14]

У науковій літературі пропонуються різні класифікаційні ознаки групування загроз кадровій безпеці [4; 10; 28].

Узагальнивши та доповнивши існуючі підходи пропонуємо такі класифікаційні ознаки групування загроз кадровій безпеці:

− за сферою виникнення: внутрішні (викликані внутрішніми чинниками) та зовнішні (викликані зовнішніми чинниками);

− за ресурсами, яким загрожують: інформаційним; матеріальним; фінансовим; нематеріальним;

– залежно від етапу трудової діяльності працівника: ті, які виникають під час прийняття на роботу; під час трудової діяльності; під час та після звільнення;

– за характером наслідків: загрози, що викликають матеріальні збитки; загрози, що викликають нематеріальні збитки;

– за величиною ризику (потенційних наслідків реалізації); допустимого ризику; критичного ризику; катастрофічного ризику;

– за можливістю страхування: ті, які можна застрахувати; ті, які не можна застрахувати;

– за систематичністю виникнення: нерегулярні; постійні;

– за прогнозованістю: прогнозовані; непрогнозовані.

На наш погляд, основною класифікаційною ознакою групування загроз кадровій безпеці є сфера виникнення, відповідно до якої виокремлюють зовнішні та внутрішні загрози.

Найактуальнішими зовнішніми загрозами кадровій безпеці організацій, на наш погляд, є:

– війна в Україні;

– міграція українців за кордон;

– інфляційні процеси (купівельна спроможність реальної заробітної плати зменшується, відповідно знижується мотивація працівників);

– переманювання конкурентами кращих фахівців;

– підкуп працівників і схиляння до розголошення конфіденційної інформації;

– втягування працівників у залежності чи організації сторонніми особами.

Найтиповішими внутрішніми загрозами кадровій безпеці організації є:

– крадіжки матеріальних цінностей;

– фінансове шахрайство та зловживання;

– свідоме або несвідоме спотворення інформації, втрата інформації;

- порушення техніки безпеки;
- професійне та емоційне вигорання;
- пригнічений психологічний стан працівників;
- саботаж або зриви у трудовій дисципліні;
- неадекватна поведінка з репутаційними наслідками для організації.

Науковці та практики, досліджуючи загрози кадровій безпеці персоналу, виокремлюють так звані, групи ризику, тобто працівників, які в більшій, ніж інші мірі здатні своїми діями чи бездіяльністю спровокувати виникнення загроз кадровій безпеці. Працівники з групи ризику схильні до залежностей, девіантної поведінки, недобросовісності тощо [40, с. 37].

Ідентифікувати загрози кадровій безпеці організації важливо з точки зору розроблення методів їх попередження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Методи попередження загроз кадровій безпеці організації

Загрози	Методи попередження
Замах на фінансові та інші ресурси підприємства	Чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до відбору персоналу та його стану, аналіз показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства.
Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди)	Ретельний відбір персоналу, нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, статистичний нагляд та аналіз руху персоналу.
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку	Нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, запобігання та розв'язання будь-яких конфліктів у колективі, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку.
Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві	Контроль за всіма комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про будь-які ділові операції в рамках підприємства.
Сприяння утворенню конфліктів	Нагляд за відносинами в колективі, за діяльністю колективу й окремих працівників, чітка регламентація відносин, використання послуг медіаторів, сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу.

Джерело [18]

Методи попередження загроз кадровій безпеці організації можна розглядати і за етапами їхнього виникнення у процесі трудової діяльності.

На етапі відбору та прийому на роботу працівників методами попередження загроз будуть: ретельна перевірка професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик потенційних кандидатів (зокрема, психотипу особистості, психічної врівноваженості, стресостійкості тощо) в процесі аналізу документів, співбесіди, анкетування; спілкування з попередніми роботодавцями та колегами.

В процесі трудової діяльності спектр методів попередження загроз найбільш широкий: забезпечення комфортних умов праці; спостереження за виконанням безпосередніх трудових обов'язків та трудової дисципліни; розроблення дієвої системи мотивації; підвищення кваліфікації та навчання персоналу; підтримка та систематична позитивного та дружнього морально-психологічного клімату; демократичний стиль керівництва; сильна корпоративна культура; оцінка рівня задоволеності трудовою діяльністю та лояльності працівників; попередження трудових конфліктів та спорів.

Під час та після звільнення працівників головним завдання в контексті кадрової безпеки є пом'якшення звільнення. Методами попередження загроз кадровій безпеці є, насамперед, матеріальна та психологічна підтримка, спрямована на збереження лояльності працівника, повне дотримання трудових прав працівника при процедурі вивільнення згідно чинного законодавства.

Розроблення та реалізація відповідних методів попередження загроз кадровій безпеці організації дасть змогу запобігти збитками, у разі їхньої реалізації, забезпечити безперебійне функціонування та зберегти кадровий потенціал на належному рівні.

1.3. Механізм забезпечення кадрової безпеки організації

Під поняттям «механізм» розуміють спосіб функціонування, систему засобів впливу. Механізм (від грецького mechane – знаряддя, машина) – це система, що включає взаємодіючі між собою елементи під час її функціонування для досягнення цією системою визначених цілей [10, с. 44].

Етапи забезпечення кадрової безпеки організації зображено на рис. 1.4.

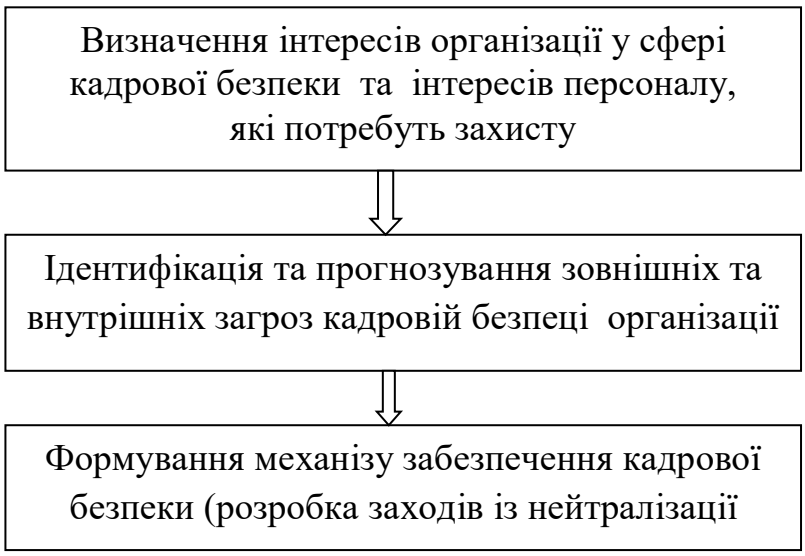


Рис. 1.4. Етапи забезпечення кадрової безпеки організації

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи трактування вчених [4; 10], вважаємо, що механізм забезпечення кадрової безпеки організації слід розглядати як систему нормативно-правового, організаційного, інформаційного забезпечення, методів, засобів (прийомів), інструментів нейтралізації загроз кадровій безпеці організації та створення можливостей для реалізації її інтересів у сфері управління персоналом.

Особливу роль у функціонуванні механізму забезпечення кадрової безпеки відіграє її нормативно-правове забезпечення, основними законодавчими актами якого є Конституція України від 28.06.1996 р. (гарантує право на працю та дотримання основних прав людини), Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971 р. (стосується захисту інтересів учасників трудових відносин), Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 (регулює особисту безпеку працівників під час трудової діяльності), Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 р. (регулює збереження конфіденційної інформації) та інші.

Ключовими елементами механізму забезпечення кадрової безпеки організації є:

− розроблення організаційно-розпорядчих документів у сфері кадрової безпеки;

− відбір та перевірка потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад на предмет відповідності їхніх цінностей, моральних якостей цінностям організації, аналіз їхніх професійно-кваліфікаційних та особистісних психологічних характеристик для запобігання ризику невідповідності працівників займаній посаді;

− формування етичних цінностей організації, кодексу професійної етики з метою запобігання нанесенню шкоди репутації організації;

− розроблення системи моніторингу та аудиту кадрових ризиків, виявлення груп ризику серед працівників;

− забезпечення дотримання безпеки та конфіденційності інформації;

− розроблення дієвої системи матеріальної та нематеріальної мотивації;

− контроль за діяльністю персоналу (атестація, оцінка рівня задоволеності працею та лояльності працівників, індикаторів кадрової безпеки тощо);

– забезпечення розвиту кадрового потенціалу: створення системи навчання, підвищення кваліфікації персоналу.

Основними методами забезпечення кадрової безпеки є:

– економічні – які формують матеріальну зацікавленість у досягнення організаційних цілей, добросовісному виконанні посадових обов'язків, продуктивній трудовій діяльності, лояльність персоналу;

– соціально-психологічні – охоплюють нематеріальну мотивацію та заходи, які впливають на психоемоційний стан працівників, позитивний морально-психологічний клімат, командний дух, задоволеність роботою тощо;

– адміністративні (у тім числі розпорядчі, організаційні, дисциплінарні) – передбачають затвердження процедур відбору, вивільнення кадрів, проведення кадрового аудиту, відповідальності за невиконання посадових обов'язків (оголошення доган, встановлення матеріальних стягнень і т. п.).

У системі методів кадрової безпеки виділяють також процедурні та інтерактивні методи (рис. 1.5).

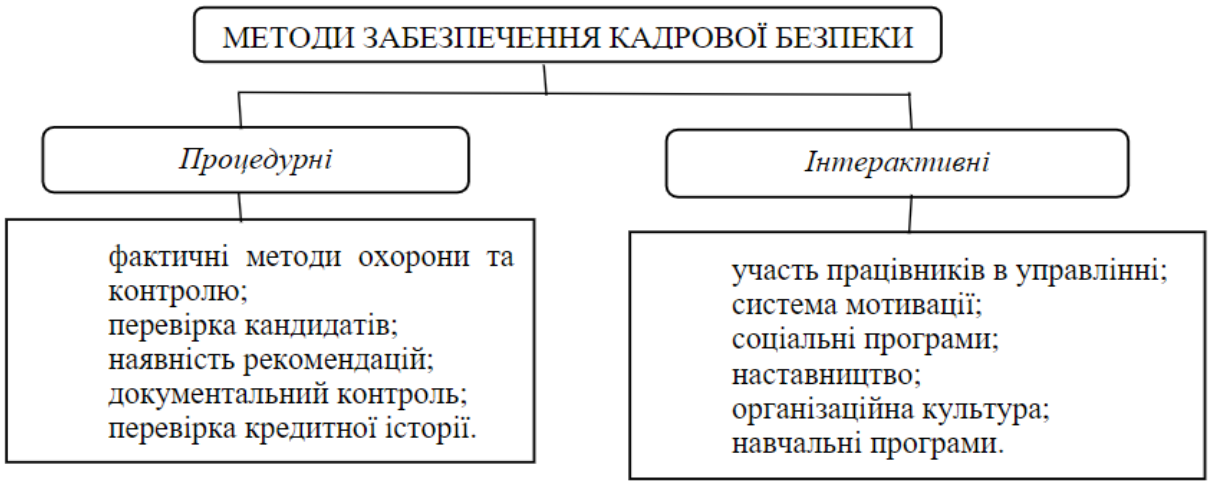


Рис. 1.5. Методи забезпечення кадрової безпеки [16, с. 54]

На жаль, як показують статистичні дані Міністерства фінансів України, середня заробітна плата в Україні у доларовому еквіваленті значно відстає

від середньої заробітної плати у країнах ЄС (для порівняння, середня заробітна плата у Європі –2066 Євро (табл. 1.3).

Зрозуміло, що за такого рівня, заробітна плата не може бути дієвою матеріальною мотивацією. Оскільки рівень оплати праці в Україні у багатьох, у тім числі державних організаціях визначається трудовим законодавством, керівництво організації не має можливості впливати на нього.

Таблиця 1.3.

Середня заробітна плата в Україні у 2010-2022 рр. [34]

Часовий період	Середня заробітна плата в дол. США	Середня заробітна плата в Євро
За 01.2010	239,5	171,1
За 01.2011	289,3	211,0
За 01.2012	340,7	259,9
За 01.2013	375,3	277,2
За 01.2014	393,8	290,1
За 01.2015	213,8	189,0
За 01.2016	173,4	159,1
За 01.2017	221,5	208,4
За 01.2018	275,3	221,7
За 01.2019	332,3	290,7
За 01.2020	430,5	390,4
За 01.2021	437,6	361,7
За 01.2022	506,4	455,1

У зв’язку з цим, актуальним завданням з точки зору кадрової безпеки стає ефективне використання нематеріальних стимулів в управлінні персоналом. До них відносяться: безпечні та комфортні умови праці, позитивний морально-психологічний клімат та дружні стосунки у колективі, демократичний або наставницький стиль лідерства, ідеологічна мотивація (благородні цілі організації, патріотизм), моральне заохочення шляхом оголошення подяк, нагородження почесними званнями, грамотами тощо.

Розроблений механізм кадрової безпеки організації не повинен залишатися незмінним, а доповнюватися за потреби новими інструментами у відповідь на чинники зовнішнього чи внутрішнього середовища.

В умовах війни з'явилися нові ризики у сфері управління персоналом зростає роль психологічної безпеки працівників. І це повинно знайти відображення у механізмі забезпечення кадрової безпеки організацій. Багато українських та міжнародних організацій включили турботу про психічне здоров'я своїх співробітників, підтримку працівників, які служать в ЗСУ або члени сімей яких воюють, професійну адаптацію та перекваліфікацію ветеранів у програми управління персоналом.

Висновки до першого розділу

На сучасному етапі розвитку економіки кадри (персонал, працівники) є головним ресурсом та чинником конкурентоспроможності організацій, оскільки є «носіями» креативності, що в свою чергу є базовою умовою інноваційного розвитку.

Основними підходами до розуміння кадрової безпеки підприємства є цільовий, процесний, гуманістичний, ресурсний, правовий, економічний, підхід з позиції соціального партнерства.

На основі узагальнення визначення науковців, пропонуємо трактувати кадрову безпеку організації як такий її стан як соціальної системи, за якого її людський капітал є захищеним від загроз, має можливості для розвитку і реалізації власних інтересів та не є джерелом ризиків, небезпек та загроз для стійкого розвитку та ефективного функціонування організації.

У системі кадрової безпеки можна виділити окремі компоненти: безпеку життєдіяльності, соціально-мотиваційну, професійну, антиконфліктну (психологічну) безпеку.

Забезпечення кадрової безпеки зумовлює моніторинг кадрових ризиків та загроз, які можна класифікувати за різними ознаками. Кожний тип загроз вимагає підбір адекватних методів їх нейтралізації або мінімізації.

Досягнення бажаного рівня кадрової безпеки організації стає можливим завдяки функціонуванню механізму забезпечення кадрової безпеки, який охоплює систему нормативно-правового, організаційного, інформаційного забезпечення, методів, засобів (прийомів), інструментів нейтралізації загроз кадровій безпеці організації та створення можливостей для реалізації її інтересів у сфері управління персоналом. Механізм забезпечення кадрової безпеки організації є динамічним, а не статичним утворенням, який змінюється відповідно до зовнішніх та внутрішніх чинників.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ЦЕНТР ПРОБАЦІЇ»

2.1. Загальна характеристика діяльності Державної установи «Центр пробації»

Державну установу «Центр пробації» створено відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 року №655-р «Про утворення державної установи «Центр пробації», підпункту 13.1 пункту 12 Положення про Міністерство юстиції України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02 липня 2014 року № 228 у 2018 р. [30].

Скорочене найменування державної установи – Центр пробації. Місцезнаходження Центру пробації – 04050, м. Київ, вул. Юрія Іллєнка, 81.

Положення про ДУ «Центр пробації» затверджено наказом Міністерства юстиції України від 02.06.2023 № 2110/5 «Про затвердження

Положення про державну установу «Центр пробації». Відповідно до нього, ДУ «Центр пробації» є неприбутковою державною установою, створеною для забезпечення виконання завдань Державної кримінально-виконавчої служби України з питань пробації і безпосереднього спрямування та координації діяльності уповноважених органів з питань пробації, що належить до сфери управління Мін'юсту.

Діяльність Центру пробації спрямовується та координується заступником Міністра юстиції України відповідно до розподілу обов'язків [30].

Візією Державної установи «Центр пробації» є справедливе та безпечне суспільство, яке прагне жити без правопорушень.

Місією організації є сприяння здійсненню правосуддя та виконання альтернативних тюремному ув'язненню покарань так, щоб створити відповідне середовище, де суб'єкт пробації буде готовий жити без повторних правопорушень.

Цінностями Державної установи «Центр пробації» є: професіоналізм; повага; партнерство; інноваційність.

Основним документом, який регулює діяльність ДУ «Центр пробації» є Закон України «Про пробацію», прийнятий 05 лютого 2015 року та введений у дію 28 серпня 2015 року. Окрім цього, завдання, правовий статус персоналу та інші аспекти діяльності установи регулюють інші вітчизняні та міжнародні акти з питань пробації; накази Міністерства юстиції України з питань реалізації пробації; накази, роз'яснення і вказівки Державної установи «Центр пробації».

Функції пробації в Україні зображені на рис. 2.1.



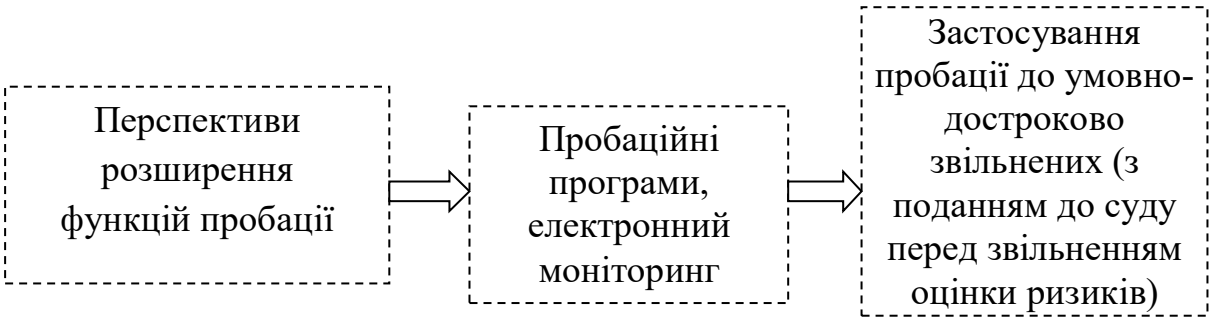


Рис. 2.1. Функції пробації в Україні [30]

Основними завданнями Центру пробації є:

− організаційно-методичне та практичне забезпечення завдань пробації відповідно до принципів, закріплених законодавством про пробацію;

− здійснення наглядової пробації, соціально-виховної роботи із засудженими, до яких застосовано пробацію, забезпечення судів інформацією, що характеризує обвинувачених (досудові доповіді);

− виконання кримінальних покарань у виді позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, громадських робіт, виправних робіт;

− здійснення контролю за виконанням покарання у виді штрафу;

− здійснення нагляду за особами, звільненими від відбування покарання з випробуванням, а також звільненими від відбування покарання вагітними жінками і жінками, які мають дітей віком до трьох років;

− забезпечення направлення засуджених до обмеження волі, які на час винесення вироку не перебували під вартою, до кримінально-виконавчих установ відкритого типу;

− виконання адміністративних стягнень у виді громадських робіт, виправних робіт та суспільно корисних робіт;

− організація підготовки до звільнення осіб, які відбувають покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк;

− організація взаємодії та контролю за діяльністю уповноважених органів з питань пробації;

− моніторинг ефективності заходів пробації та розробка пропозицій щодо їх удосконалення і подальшого розвитку пробації в Україні з урахуванням міжнародних стандартів пробації;

− взаємодія з міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, судами, установами та організаціями, науковими та навчальними закладами щодо виконання завдань, визначених законодавством про пробацію;

− формування вимог до професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу Центру пробації, підрозділів уповноважених органів з питань пробації та розроблення пропозицій щодо відбору та навчання кадрів;

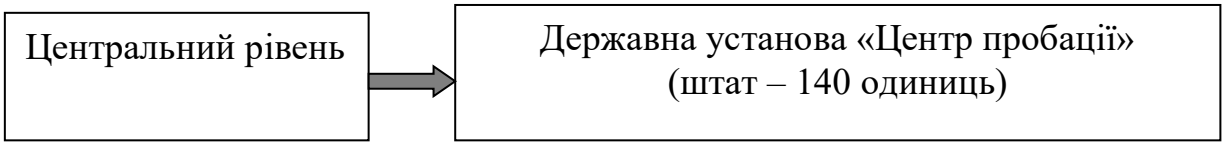
− ефективна комунікація з уповноваженими органами з питань пробації та громадськості на основі принципів прозорості, довіри та партнерської взаємодії;

− міжнародне партнерство у сфері пробації;

− розроблення проекту кошторису витрат на утримання Центру пробації, уповноважених органів з питань пробації з обґрунтуваннями та детальними розрахунками;

− підготовка пропозицій до паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання [30].

Організаційна вертикаль пробації в Україні зображена на рис. 2.2.



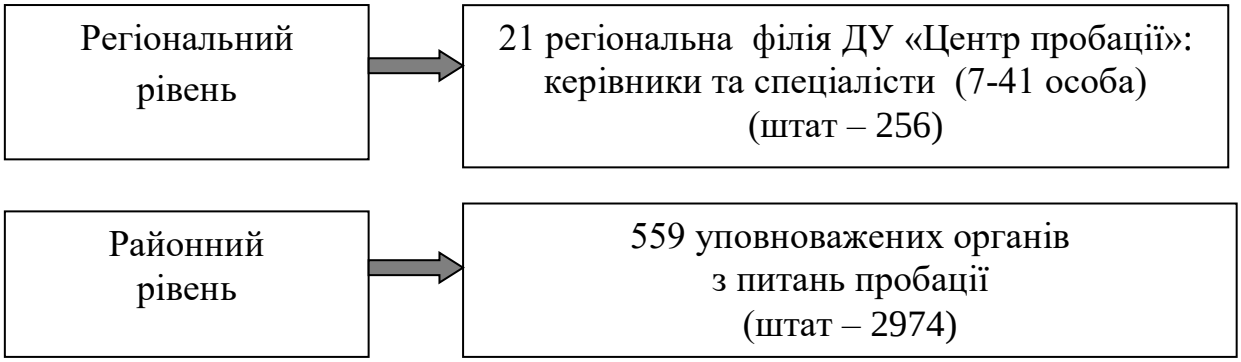
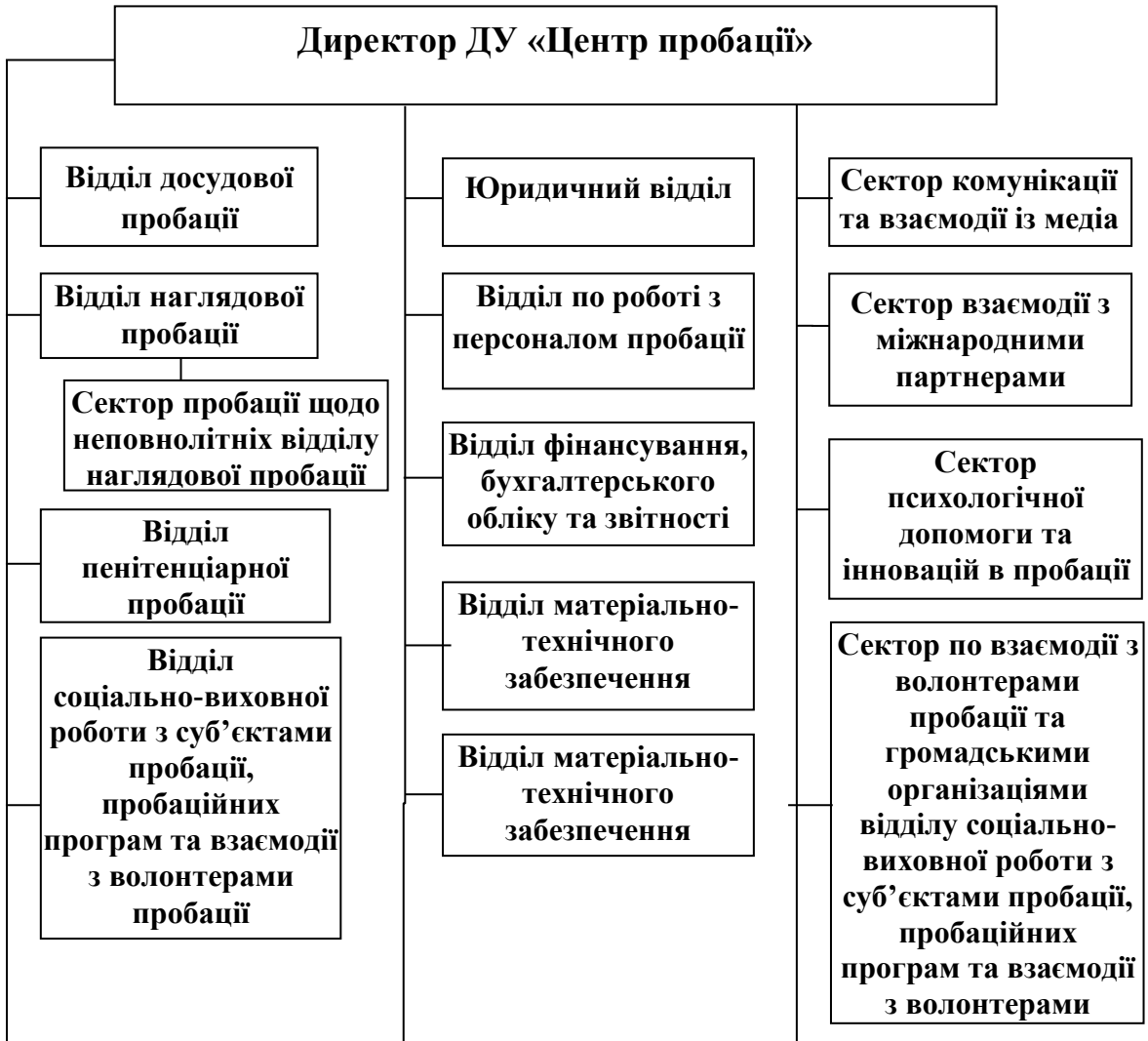


Рис. 2.2. Організаційна вертикаль пробації України станом на 2023 р. [30]

У структурі Центру пробації функціонують відокремлені підрозділи, Філії, які не є юридичними особами і до складу яких входять уповноважені органи з питань пробації. Філії здійснюють частину делегованих функцій Центру пробації.

Структура апарату ДУ «Центр пробації» представлена на рис. 2.3.



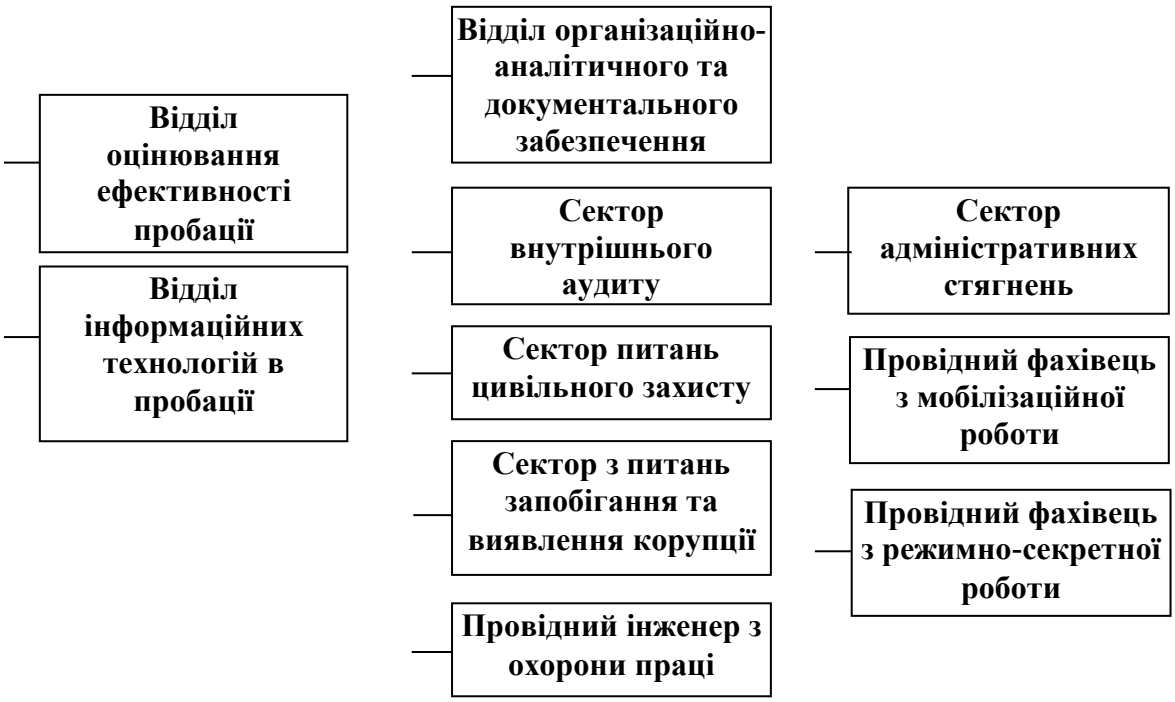


Рис. 2.3. Апарат Державної установи «Центр пробації» [30]

Центр пробації очолює директор, який призначається на посаду та звільняється з неї Міністром юстиції України в установленому законодавством порядку.

Директор Центру пробації має першого заступника, заступників відповідно до штатного розпису.

Відповідно до Положення про ДУ «Центр пробації» директор пробації здійснює:

1) керівництво діяльністю Центру;

2) організацію роботи Центру, Філії, уповноважених органів, забезпечення якісного та ефективного виконання завдань і функцій Центру;

3) розподіл обов'язків між заступниками та керівниками структурних підрозділів, затверджує положення про структурні підрозділи, посадові інструкції;

4) представництво Центру в усіх установах та організаціях;

5) добір працівників;

6) призначення на посади, переміщення, звільнення з посад, притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників;

7) внесення пропозицій до Мін'юсту щодо заохочення працівників;

8) контроль діяльності Центру та уповноважених органів;

9) визначення пріоритетів та стратегічних напрямів роботи Центру;

10) забезпечення дотримання трудової дисципліни, роботу з запобігання корупції;

11) організацію навчання, підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку працівників;

12) забезпечення у межах повноважень виконання завдань із цивільного захисту, мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності та інше [29].

Таким чином, функції із стратегічного та оперативного управління кадровою безпекою ДУ «Центр пробації» здійснюється директором Центру.

Серед основних досягнень Центру пробації у 2023 р. є навчання персоналу щодо реалізації пробаційних програм.

2.2. Методи управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації»

Основними цілями кадрової політики Державної установи «Центр пробації» є забезпечення професійної компетентності, ефективне виконання завдань пробації, забезпечення належних умов праці.

Основними методами управління кадровою безпекою, які використовуються у ДУ «Центр пробації» є:

− встановлення вимог до посади та навчання працівників з метою забезпечення професійно-інтелектуальної складової кадрової безпеки;

− професійна адаптація працівників з метою забезпечення професійної та психологічної складової кадрової безпеки;

− систематичне тестування працівників для забезпечення професійної складової кадрової безпеки;

− організація цивільного захисту, пожежної безпеки та безпеки в умовах воєнного стану з метою забезпечення безпеки життєдіяльності та безпеки праці працівників (фізичної (особистісної) складової кадрової безпеки);

− антикорупційні заходи з метою запобігання загроз, пов'язаних з зловживанням владою.

Зокрема, кваліфікаційними вимогами до посади інспектора є: ступінь вищої освіти бакалавр, магістр за напрямом підготовки: право, правоохоронна діяльність, психологія, соціальна робота, педагогіка, соціологія. Вимог до стажу роботи немає.

Кваліфікаційними вимогами до посади старший інспектор є: ступінь вищої освіти бакалавр, магістр за напрямом підготовки: право, правоохоронна діяльність, психологія, соціальна робота, педагогіка, соціологія; стаж роботи за фахом в пробації або в Державній кримінально-виконавчій службі України – не менше 1 року, або в інших правоохоронних органах – не менше 2 років [30].

Рекомендації щодо освіти та стажу роботи для заняття посад персоналом, який працює за трудовим договором в уповноважених органах з питань пробації наведено у додатку А.

Професійна підготовка працівників уповноважених органів з питань пробації здійснюється відповідно до Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 26.12.2018 р. № 4091/5 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 27.12.2018 р. за № 1496/32948.

Професійна підготовка персоналу органів пробації здійснюється Білоцерківським і Дніпровським центрами підвищення кваліфікації

персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України і проводиться у формі первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Система навчання персоналу пробації охоплює фахові тренінги та науковий супровід, регіональні тренінги, участь у дискусійних майданчиках разом з суддями, прокурорами та фахівцями правової допомоги.

Програми підготовки персоналу пробації охоплюють:

- початкову підготовку – 30 діб;
- підвищення кваліфікації – 12 діб;
- підвищення кваліфікації по роботі з дітьми – 12 діб.

У 2023 р. курси початкової підготовки та підвищення кваліфікації закінчило 918 працівників підрозділів пробації, що становить 90,5 % від запланованого показника, у тому числі виконання плану навчання у І півріччі 2023 р. склало 86 %, у ІІ півріччі 2023 р. – 98,8 %.

У І півріччі 2023 р. відповідно до Графіку комплектування закладів освіти, що належать до сфери управління Міністерства юстиції України, курси підвищення кваліфікації закінчили 190 осіб підрозділів пробації.

На базі уповноважених органів з питань пробації проведено ознайомлювальну та навчальну практику для 5 курсантів Академії Державної пенітенціарної служби.

Відповідно до укладених договорів про проходження практики з 10 вищими навчальними закладами України, практику пройшли 30 студентів, для яких Державна установа «Центр пробації» стала потенційним роботодавцем та сприяла набуттю ними професійних знань, умінь і навичок.

Здійснювалось своєчасне наповнення електронної Бази даних щодо професійного навчання персоналу органів пробації за новими освітніми програмами.

Важливим кроком на шляху до успішного кадрового забезпечення стало розроблення та впровадження Положення про порядок добору персоналу для роботи в Державній установі «Центр пробації». Проведено

навчальний семінар-тренінг з відповідальними за роботу з персоналом працівників філій та працівниками відділу по роботі з персоналом Державної установи «Центр пробації», де було детально розглянуто сучасні методи та інструменти ефективного добору персоналу.

Працівники відділу по роботі з персоналом у плідній співпраці з проектом Pravo-Jastic стали номінантами Всеукраїнської премії HR Pro Awards у номінації «Рекрутинг» (на конкурс надано розроблені інновації в системі добору та адаптації персоналу).

Відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту України, Плану основних заходів цивільного захисту Міністерства юстиції України на 2023 рік, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 12.05.2023 р. № 1115/7, та завдань визначених у листі директора Державної установи «Центр пробації» від 15.03.2023 р. № 1628/46/Ян-23, основні завдання з питань цивільного захисту в І півріччі 2023 р. загалом виконано. В умовах воєнного стану в Україні керівний склад в основному забезпечив виконання функцій керівництва та контролю щодо безпеки та захисту працівників від негативних наслідків надзвичайних ситуацій. Упродовж І півріччя 2023 р. у філіях та уповноважених органах з питань пробації надзвичайних ситуацій не зареєстровано.

У філіях та уповноважених органах з питань пробації систематично здійснювалась робота щодо захисту працівників від надзвичайних ситуацій, зменшення ризику їх виникнення в повсякденних умовах і в особливий період, а саме:

– дотримання заходів безпеки в умовах воєнного стану при отриманні сигналу «Повітряна тривога»;

– під час прийняття на роботу і на робочому місці, відповідно до затвердженої наказом Державної установи «Центр пробації» інструкції та програми навчання, з персоналом проводилися інструктажі з питань

пожежної безпеки, цивільного захисту та дій у разі надзвичайної ситуації під розпис у журналі проведення інструктажу;

– оновлення і корегування Інструкцій щодо дій персоналу філій у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій, планів евакуації при пожежі або загрозі вибуху.

Разом із тим аналіз наданої звітності свідчить, що не повним обсягом виконано заходи з питань цивільного захисту, відповідно до затвердженого керівництвом Державної установи «Центр пробації» Плану роботи філії Державної установи «Центр пробації» на І півріччя 2023 р., у філіях Державної установи «Центр пробації» в Закарпатській, Запорізькій, Рівненській та Тернопільській областях.

За відсутністю власного фонду захисних споруд цивільного захисту укриття персоналу філій та уповноважених органів з питань пробації здійснюється у спорудах подвійного призначення місцевих ланок територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту.

Відповідно до завдань, визначених у листі директора Державної установи «Центр пробації» від 03.08.2022 р. № 2165/46/Ян-22, філіями щомісячно надавалась інформація про стан укриття персоналу, інших осіб, які підлягають укриттю у фонді захисних споруд цивільного захисту та про інформування персоналу про місця розташування ЗСЦЗ та інших споруд, призначених для їх укриття.

Наразі у наявному фонді захисних споруд цивільного захисту міст та територіальних громад забезпечено місця для укриття 2775 осіб (93 % від штатної чисельності), а саме: у сховищах, протирадіаційних укриттях (ПРУ) 920 осіб; спорудах метрополітену 156 осіб; підвальних приміщеннях та найпростіших укриттях 1699 осіб.

Слід зазначити, що для захисту персоналу філій Державної установи «Центр пробації» в Житомирській та Рівненській областях та їх окремих структурних підрозділів за рахунок власного фонду облаштовано та

утримуються в постійній готовності до використання підвальні приміщення як найпростіші укриття.

З метою підвищення готовності до реагування на надзвичайну ситуацію у випадку аварії Запорізької атомної електростанції у філіях Державної установи «Центр пробації» в Миколаївській, Донецькій, Луганській, Херсонській, Кіровоградській, Одеській, Запорізькій та Дніпропетровській областях у межах компетенції проведено заходи щодо приведення у готовність підпорядкованих органів управління, захисту персоналу уповноважених органів з питань пробації до дій у разі виникнення радіаційної аварії на Запорізькій АЕС.

Філіями Державної установи «Центр пробації» у Запорізькій та Дніпропетровській областях, у взаємодії з Запорізькою, Дніпропетровською військовими обласними державними адміністраціями, уточнено порядок дій персоналу в разі евакуації з 50-кілометрової зони, в яких, зокрема, передбачено розподіл за збірними пунктами обов'язкової евакуації, пунктами посадки, порядок медичного забезпечення, планування забезпечення сталої роботи (проживання) у разі відключення електроенергії.

Вирішено питання забезпечення персоналу філії Державної установи «Центр пробації» в Запорізькій області засобами індивідуального захисту органів дихання. Профспілковим комітетом Державної установи «Центр пробації» придбано 750 респіраторів протипилових.

Відповідно до наказів Державної установи «Центр пробації», виданих у 2023 році, у всіх філіях затверджено Списки посадових осіб відповідальних за стан пожежної безпеки, проведення інструктажів з питань пожежної безпеки, утримання та експлуатацію засобів протипожежного захисту філій та посадових осіб відповідальних за стан пожежної безпеки в службових приміщеннях адміністративних будівель, де розміщено структурні підрозділи. До персоналу для ознайомлення під особистий підпис доведено

вимоги Інструкції про заходи пожежної безпеки в службових приміщеннях Державної установи «Центр пробації».

З метою підвищення готовності до дій за призначенням в умовах надзвичайних ситуацій в особливий період та вдосконалення управління уповноваженими органами з питань пробації керівниками філій забезпечено проведення позапланових інструктажів з питань охорони праці, цивільного захисту та пожежної безпеки в умовах воєнного стану та у разі довготривалих повітряних тривог.

Посадовими особами відповідальними за стан пожежної безпеки, проведення інструктажів з питань пожежної безпеки, утримання та експлуатацію засобів протипожежного захисту філій заведено облік стану обладнання приміщень вогнегасниками та системами пожежної автоматики підрозділів. Нині службові приміщення структурних підрозділів філій Центру пробації обладнано вогнегасниками лише на 25 % від загальної потреби.

Найкраще у І півріччі 2023 р. робота щодо обладнання приміщень протипожежними засобами проводилась в філії Державної установи «Центр пробації» в Одеській області, де, за рахунок коштів субвенції, для у структурних підрозділів придбано 130 вогнегасників.

Відповідно до планів комплектування у навчально-методичних центрах цивільного захисту та безпеки життєдіяльності у І півріччі 2023 р. підготовлено 73 особи керівного складу та фахівців, діяльність яких пов’язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, із них за напрямами:

– керівники (заступники) філій функціональні обов’язки, яких пов’язані із забезпеченням цивільного захисту – 5 осіб;

– посадові особи, на яких покладені обов’язки з питань цивільного захисту (за відсутністю окремої штатної одиниці) – 2 особи;

– особи, які залучаються в філіях до проведення інструктажів і перевірки знань з питань цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки – 66 осіб.

Особлива увага у сфері кадрової безпеки приділяється інформаційно-роз’яснювальній роботі щодо дотримання безпеки в умовах воєнного стану

Відповідно до завдань, визначених у листі директора Державної установи «Центр пробації» від 04.05.2023 р. № 2798/46/Ян-23, філіями проводиться низка заходів щодо організації безпеки персоналу уповноважених органів з питань пробації.

Проведені заходи стосувалися з таких ключових моментів:

– роз’яснювальної роботи серед персоналу та членів їх сімей стосовно дотримання заходів безпеки в умовах воєнного стану при отриманні сигналу «Повітряна тривога». Додатково наголошено, що у разі отримання сигналу «Повітряна тривога» недоцільно залишатися в будинках, особливо на верхніх поверхах, адже внаслідок вибуху вони можуть руйнуватися від впливу ударної хвилі.

У більшості працівників уповноважених органів з питань пробації встановлено мобільні додатки загальнодержавного та регіонального рівня системи оповіщення, які інформують про початок і закінчення сигналів повітряних тривог;

– призначення відповідальних осіб за оповіщення, а також порядок і графік чергування відповідальних за зустріч та розміщення відвідувачів та персоналу підрозділу в укриттях (список осіб надіслано на електронну адресу Сектору з питань цивільного захисту Державної установи «Центр пробації»);

– доведення до персоналу для ознайомлення під особистий підпис вимог Інструкції щодо дій персоналу Державної установи «Центр пробації» у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій, затвердженої наказом директора Державної установи «Центр пробації» від 13.10.2022 р. № 654/од-22.

З метою підвищення рівня обізнаності населення щодо ризиків, пов’язаних із поводженням з вибухонебезпечними предметами, персонал уповноважених органів з питань пробації пройшов навчальний онлайн-курс на освітній онлайн-платформі «Зрозуміло» за темою «Правила поводження з вибухонебезпечними предметами». За результатами відповідних навчань працівники успішно пройшли тест та 1805 осіб отримали відповідний сертифікат.

Проведено тренінги з тактичної медицини, правил безпеки при обстрілах та поводження з вибухонебезпечними предметами з працівниками уповноважених органів з питань пробації філій в Харківській та Запорізькій областях.

Для консультування відповідальних осіб з питань цивільного захисту уповноважених органів з питань пробації (філій) Державної установи «Центр пробації» підготовлено навчально-методичний презентаційний матеріал за темою «Дії населення у разі застосування армією рф ядерної зброї, хімічної зброї».

Для підвищення рівня обізнаності та попередження наслідків радіаційної небезпеки в умовах воєнного стану забезпечено ознайомлення персоналу з алгоритмом дій у разі можливої аварії на Запорізькій атомній електростанції.

Сектором з питань запобігання та виявлення корупції упродовж І півріччя 2023 р. в умовах воєнного стану проведено низку заходів, спрямованих на запобігання вчинення персоналом Державної установи «Центр пробації» та її структурних підрозділів правопорушень у сфері дотримання антикорупційного законодавства, дотримання дисципліни та законності, виявлення зазначених порушень, а також заходів, спрямованих на виявлення серед персоналу уповноважених підрозділів з питань пробації, осіб, схильних до колабораційної діяльності.

У зв’язку із призупиненням кампанії декларування за 2021 – 2022 роки, аналіз заходів, пов’язаний із заходами фінансового контролю, не проводився. Сектор, як і у 2022 р., відповідно до листа НАЗК від 21.03.2022 р. № 20-13/10165-22 сконцентрувався на інших видах роботи у період військового стану.

Протягом І півріччя 2023 р. у частині обмежень та заборон установлено та врегульовано у порядку статті 28 Закону України «Про запобігання корупції» – чотири факти конфлікту інтересів у діях працівників Чернівецького районного сектору № 1 філії Державної установи «Центр пробації» у Чернівецькій області, філії Державної установи «Центр пробації» у Житомирській області, Уманського районного відділу філії Державної установи «Центр пробації» в Черкаській області, Новгород-Сіверського районного сектору філії Державної установи «Центр пробації» в Чернігівській області.

У зв’язку із втратою чинності скасовано 6 таких наказів, а також у 8 внесено зміни, що стосуються організаційно-штатних змін.

Сектором проведено два службових розслідування:

− за фактом невиконання під час службової діяльності вимог чинного законодавства (участь у колабораційній діяльності) працівників, які обіймали посади у Центральному РВ філії Державної установи «Центр пробації» в Донецькій області, до яких застосовано дисциплінарне стягнення у формі звільнення з Державної кримінально-виконавчої служби України;

− за фактом можливих неправомірних дій працівників відділу по роботі з персоналом під час прийняття рішення про скорочення працівника філії Державної установи «Центр пробації» в Івано-Франківській області.

У І півріччі 2023 р. відповідно до функцій та завдань сектору, розглянуто 8 запитів компетентних правоохоронних органів (СБУ – 3, НПУ – 2, ДБР – 3) з різних питань службової діяльності уповноважених підрозділів з питань пробації, за якими надано відповіді.

Сектором розглянуто два звернення громадян та у співвиконанні чотири звернення, у яких проведено відповідні перевірки та надані відповіді. Всі звернення не стосувались порушень чинного антикорупційного законодавства, а мали в основному інформативний характер щодо законності звільнення, увільнення від роботи під час організаційно-штатних змін у Державній установі «Центр пробації».

У І півріччі 2023 р. до адміністративної та кримінальної відповідальності за виявлення порушення чинного антикорупційного законодавства працівники уповноважених підрозділів з питань пробації не притягались.

Інформація про притягнення діючих та колишніх працівників за ст. 1111 КК України від компетентних правоохоронних органів до Державної установи «Центр пробації» не надходила.

У зв'язку із таємницею проведення досудового розслідування у такій категорії кримінальних проваджень, органи досудового розслідування ДБР, НПУ та СБУ про прийняті рішення офіційно не повідомляють.

З метою забезпечення виконання належного виконання завдань та трудової дисципліни у ДУ «Центр пробації» застосовується дисциплінарна відповідальність.

Усього з червня 2023 р. притягнуто до дисциплінарної відповідальності 52 працівника уповноважених органів з питань пробації (30 мають догани, 15 – зауваження, 6 – сувору догану, 1 – попередження про неповну посадову відповідність), а саме Донецька – 11, Житомирська – 9, Київська, Луганська та Хмельницька області по 5.

2.3. Оцінка рівня кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації»

Оцінку рівня кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації» розпочнемо з оцінки укомплектованості кадрів.

Загальний штат працівників ДУ «Центр пробації» станом на 2023 рік складав – 3370 осіб, а фактично працювало станом на 01.07.2023 р. – 2767 осіб (з яких 70 % жінки та 30 % чоловіків). Тобто, фактично, в цілому маємо укомплектування штату на 82,1 %.

Загальний некомплект посад, що заміщуються особами, які працюють за трудовим договором, станом на 01.07.2023 р. становив 713 одиниці (21,2 %).

Найбільший некомплект посад спостерігався у Луганській – 66,7 %, Запорізькій – 40,9 %, Донецькій – 37 % та Херсонській – 34,7 % областях (рис. 2. 4).

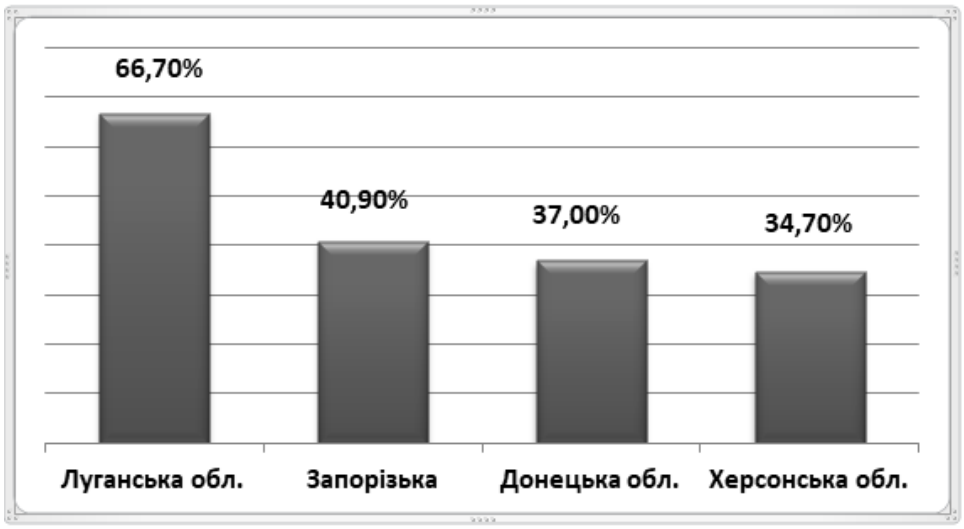


Рис. 2.4. Регіони, у яких спостерігається найбільше не доукомплектування штатів [23]

Як бачимо, найбільший некомплект кадрів спостерігається у регіонах, де ведуться активні бойові дії та які були під тимчасовою окупацією.

Динаміка зміни кількісного складу працівників має такий вигляд: у І півріччі 2023 р. на роботу в органи пробації було прийнято 1053 особи.

Найбільше прийнято: м. Київ та Київська область – 123 особи, Дніпропетровська область – 113 осіб, Харківська область – 72 особи, Полтавська область – 61 особа.

Упродовж звітного періоду було звільнено 1086 осіб, з них 892 особи з числа середнього та старшого начальницького складу, 194 особи, які працювали за трудовим договором.

Таким чином, загальний коефіцієнт плинності кадрів у ДУ «Центр пробації» складав у І півріччі 2023 р. 0,39 або 39 %.

І хоча, норми плинності кадрів для підприємство та організацій не існує, зрозуміло, що такий показник плинності кадрів є дуже високим. Для порівняння: в середньому, у США за статистичними даними він складає 12-15 % на рік, а середньосвітовий рівень плинності за даними LinkedIn – 10,9 % [44].

Найбільше звільнилось працівників віком від 30 до 45 років – 841 особа та працівників віком до 30 років – 155 осіб. Аналізуючи стаж роботи цих працівників, треба зазначити, що найбільша кількість звільнених працівників мала стаж роботи від 10 до 20 років – 624 особи, від 3 до 10 – 252 особи.

Таким чином, 57,4 % звільнених (22, 6 % від фактичної чисельності) – це працівники з великим досвідом.

Не закінчивши свій перший рік роботи, звільнились 50 працівників, щ о становить 1,8 % від фактичної чисельності.

За основними причинами звільнення структура звільнених виглядає так:

- скорочення штатів або реорганізація – 76,8 % (834 особи);
- переведення для подальшої служби в установах виконання покарань 5,2 % (56 осіб);
- хвороба (2,1 %) 23 особи;
- власне бажання – 10,5 % (114 осіб).

Отже, якщо оцінювати плинність кадрів за звільненням за власним бажанням, то ситуація виглядає не такою критичною, як в цілому, враховуючи звільнення з різних причин.

З метою забезпечення якісного виконання працівниками ДУ «Центр пробації» своїх обов'язків, проводиться професійна адаптація. Протягом І півріччя 2023 р. програму адаптації пройшли 185 працівників, успішно склали тести 140 осіб (середній показник правильних відповідей склав 25 балів із 30 можливих). Програма адаптації дозволила створити належні умови для успішного входження в посаду новоприйнятих працівників, оволодіння ними нормативною базою, професійними вміннями та навичками.

Разом із тим проведеним моніторингом рівня застосування набутих знань та навичок володіння інструментами пробації працівниками уповноважених органів з питань пробації, у яких завершився період адаптації, виявлено, що деякі новоприйняті працівники не працюють в Єдиному реєстрі засуджених та осіб, узятих під варту, через відсутність доступу, відповідно – не створюють оцінку ризиків вчинення повторного кримінального правопорушення та індивідуальний план роботи, тобто не виконують свої посадові обов'язки повним обсягом. Тому особам, відповідальним за проходження адаптації, необхідно негайно переглянути вибір методів роботи з новоприйнятими працівниками для більш ефективного оволодіння ними професійними знаннями, вміннями та навичками.

Якщо оцінювати освітній рівень працюючих, то вищу освіту рівня бакалавр, спеціаліст, магістр мають 100 % працюючих. За кваліфікацією переважає юридична освіта, її мають 1509 осіб з числа працюючих, педагогічна – 552 особи та психологічна – 226.

Оцінити професійну компетентність можна за результатами тестування працівників, яке було проведене відповідно до наказу Державної установи

«Центр пробації» від 20.11.2018 р. № 126/ВД у період з 04 по 07 грудня 2023 р. для перевірки фахових і спеціальних знань.

У тестуванні взяло участь 2569 працівників або 87 % від фактичної чисельності персоналу, у тому числі 686 осіб керівної ланки (начальники підрозділів пробації та їх заступники).

Підсумки тестування наведено у рейтинговій таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Рейтинг працівників ДУ «Центр пробації» за результатами тестування [23]

№ п/п	Філія Центру пробації	Кількість осіб, які пройшли тестування	Середній показник успішності, у %
1	**2**	**3**	**4**
1	Рівненська	69	94
2	Тернопільська	46	94
3	Львівська	123	92
4	Вінницька	117	92
5	Луганська	72	92
6	Полтавська	114	91
7	Черкаська	74	91
8	Чернівці	44	91
9	Харківська	209	89
10	Донецька	156	89
11	Хмельницька	73	89
12	Дніпропетровська	235	88
13	Волинська	71	88
14	Сумська	64	88
15	м. Київ та Київська обл.	225	87
16	Житомирська	97	87
17	Кіровоградська	88	87
18	Одеська	173	86
19	Запорізька	145	86
20	Чернігівська	76	86
21	Закарпатська	69	85
22	Херсонська	84	84
23	Миколаївська	111	82
24	Івано-Франківська	34	80

Як бачимо, показник успішності за результатами тестування є доволі високий – від 80 до 94 %.

Разом із тим 5 працівників допустили 30 (44,7 %) і більше помилок у таких областях: (Волинська – 2, Львівська – 1, Запорізька – 1, Київська – 1), 7 осіб – від 25 до 30 (37 %) помилок (Закарпатська – 5, Волинська і Київська – по 1), 47 працівників неправильні відповіді надали на 20–25 (29 %) запитань. Найбільше таких випадків серед персоналу областей Київської – 8, Запорізької – 6 та Одеської – 4.

Загалом же найвищий відсоток успішності за підсумками тестування показали філії у таких областях: Рівненська та Тернопільська – 94, Львівська та Вінницька – 92, а найнижчий відсоток успішності: Івано-Франківська (80), Миколаївська (82) та Херсонська (84) області.

За результатами тестування складено список працівників, які показали найгірші результати, для скерування їх на онлайн-навчання. Початкова форма цього навчання передбачає самостійне вивчення навчального матеріалу за двома темами, виконання двох практичних робіт, онлайн-тестування за кожною з двох тем і підсумкове онлайн-тестування. Тривалість такого за змістом навчання два тижні.

Кадрову безпеку можна оцінити за різними абсолютними та відносними показниками (додаток Б). Окремі показники кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації» у 2023 р.

№	Коефіцієнт	Нормативне значення	Фактичне значення
1	Коефіцієнт освітнього рівня	>0,5	1,0
2	Коефіцієнт укомплектованості кадрів	1,00	0,82

3	Коефіцієнт плинності кадрів	< 0,05	0,39
4	Коефіцієнт мотивації заробітної плати	>0,5	0,95

Джерело: розраховано та складено автором.

Як бачимо з табл. 2.2, лише два показники кадрової безпеки (коефіцієнти освітнього рівня та мотивації заробітної плати) відповідають нормативному значенню. До того ж, хоча й розрахунково коефіцієнт мотивації заробітної плати і відповідає нормативному значенню, але реально рівень заробітної плати в установі є недостатнім для мотивації, оскільки ні він, ні середня зарплату в Україні, до якої він прирівнювався не дає змогу повністю забезпечити базові потреби працівника.

Вагоме значення для кадрової безпеки організації має лояльність її працівників. Для оцінки лояльності персоналу ДУ «Центр пробації» нами було застосовано соціологічний метод, метод анкетування. Анкетування проводилося на базі Львівської філії ДУ «Центр пробації».

Запитання, варіанти відповідей та відповіді, надані працівниками наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Розподіл відповідей респондентів на запитання анкети оцінки лояльності персоналу

Запитання анкети	Розподіл відповідей			
1	2	3	4	5
Що для Вас є основною формою мотивації трудової діяльної ?	Розмір заробітної плати	Стабільність робочого місця	Комфортні умови праці (як фізичні, так і психологічні)	Гордість за свою роботу і визнання професіоналізму та авторитету
	100 %	0 %	0 %	0 %
Чи задоволені Ви рівнем оплати праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	0 %	5 %	95 %
Чи задоволені Ви умовами праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	10 %	85 %	5 %	0 %
Чи подобається Вам	Так	Швидше так,	Швидше ні, ніж	Ні

зміст Вашої праці ?		ніж ні	так	
	92 %	8 %	0 %	0 %
Чи застосовуються нематеріальні методи мотивації праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	85 %	15 %	0%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Які методи нематеріального стимулювання для Вас найцінніші ?	Позитивний клімат	Похвала та визнання з боку керівництва	Можливість підвищення кваліфікації	Кар'єрне зростання
	5 %	10 %	70 %	15 %
Чи вважаєте Ви, що в установі є можливості для кар'єрного зростання ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	90 %	10 %	0 %	0 %
Чи відчуваєте Ви піклування про Вас як про працівника з боку адміністрації установи ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	95 %	5 %	0 %	0 %
Чи плануєте Ви довгий час працювати в установі ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	5 %	90 %	5 %
Чи відчуваєте Ви гордість за свою роботу ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	92 %	8 %	0 %	0 %
Який стиль керівництва, на Ваш погляд використовується в установі ?	Демократичний	Авторитарний	Швидше демократичний, ніж авторитарний	Швидше авторитарний, ніж демократичний
	87 %	0 %	13 %	0 %
Яка атмосфера панує в колективі ?	Доброзичлива	Недоброзичлива	Нейтральна	Напружена
	95 %	0 %	5 %	0 %
Чи часто виникають конфлікти та суперечки у трудовому коле тикві ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	0 %	2 %	98 %

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування.

Якщо аналізувати відповіді респондентів, то лояльність персоналу ДУ «Центр пробації» складно однозначно оцінити. Працівники задоволені

умовами праці, атмосферою в колективі, стилем керівництва, змістом праці, відчувають гордість за свою роботу. Проте, не планують довго працювати в установі. Очевидно, це пов'язано з низьким рівнем оплати праці, яка для більшості працівників є основною формою матеріальної мотивації.

Висновки до другого розділу

Державна установа «Центр пробації» створена для виконання завдань Державної кримінально-виконавчої служби України та реалізації функцій досудової, наглядової та пенітенціарної пробації та підпорядковується Міністерству юстиції України. Центр пробації має розвинену організаційну вертикаль та штат обсягом понад 3 тис. осіб, у зв'язку з цим, проблем кадрової безпеки установи є вкрай актуальною.

Аналіз системи управління кадровою безпекою ДУ «Центр пробації» показав, що для її забезпечення використовуються адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, які в основному спрямовані на професійно-інтелектуальну, психологічну складові кадрової безпеки, безпеку життєдіяльності, безпеку праці, запобігання антикорупційним ризикам.

Ретроспективна оцінка рівня кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» на основі розрахунку відносних показників показала недостатній рівнеь укомплектованості кадрами, досить високий рівень плинності кадрів. В межах норми є коефіцієнти освітнього рівня персоналу та коефіцієнт мотивації заробітної плати (який, на наш погляд, в реальності також не є задовільним).

Поточна оцінка рівня кадрової безпеки на основі анкетування працівників показала загалом високий рівень задоволеність умовами праці, атмосферою в колективі, стилем керівництва, змістом праці, наявність ідеологічної мотивації. Проте, матеріальна мотивація не сприяє формуванню лояльності персоналу.

Оскільки керівництво ДУ «Центр пробації» не має суттєвого впливу на рівень матеріальної мотивації працівників, доцільно розвивати нематеріальні методи забезпечення лояльності персоналу з метою кадрової безпеки організації.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ЦЕНТР ПРОБАЦІЇ»

3.1. Розробка стратегії кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації»

Будь-яке управління має мати стратегічне спрямування. Це означає, що у сфері кадрової безпеки організація має мати її довгострокове бачення, а отже реалізовувати необхідні заходи із запобігання та нейтралізації загроз кадровій безпеці, виходячи з стратегії кадрової безпеки.

Під стратегією кадрової безпеки організації слід розуміти довгостроковий план гарантування захищеності інтересів організації у сфері кадрової безпеки та її персоналу від зовнішніх та внутрішніх загроз, збереження та розвитку людського капіталу.

Стратегію кадрової безпеки органу публічного управління слід розуміти сукупність пріоритетних цілей та управлінських рішень, спрямованих на захист установи від будь-яких загроз, пов’язаних із функціонуванням кадрового спрямування її діяльності [16, с. 53].

Стратегія кадрової безпеки повинна відповідати стратегії економічної безпеки організації.

Процес розроблення стратегії кадрової безпеки Державної установи «Центр пробації» має бути послідовним, поетапним процесом (рис. 3.1).

Перший етап розробки стратегії кадрової безпеки установи призначений для реалізації принципів превентивності (пріоритет попереджувально-запобіжним заходам) та економічної ефективності (витрати на попереджувально-запобіжні заходи не повинні бути більшими за можливі збитки від загроз).

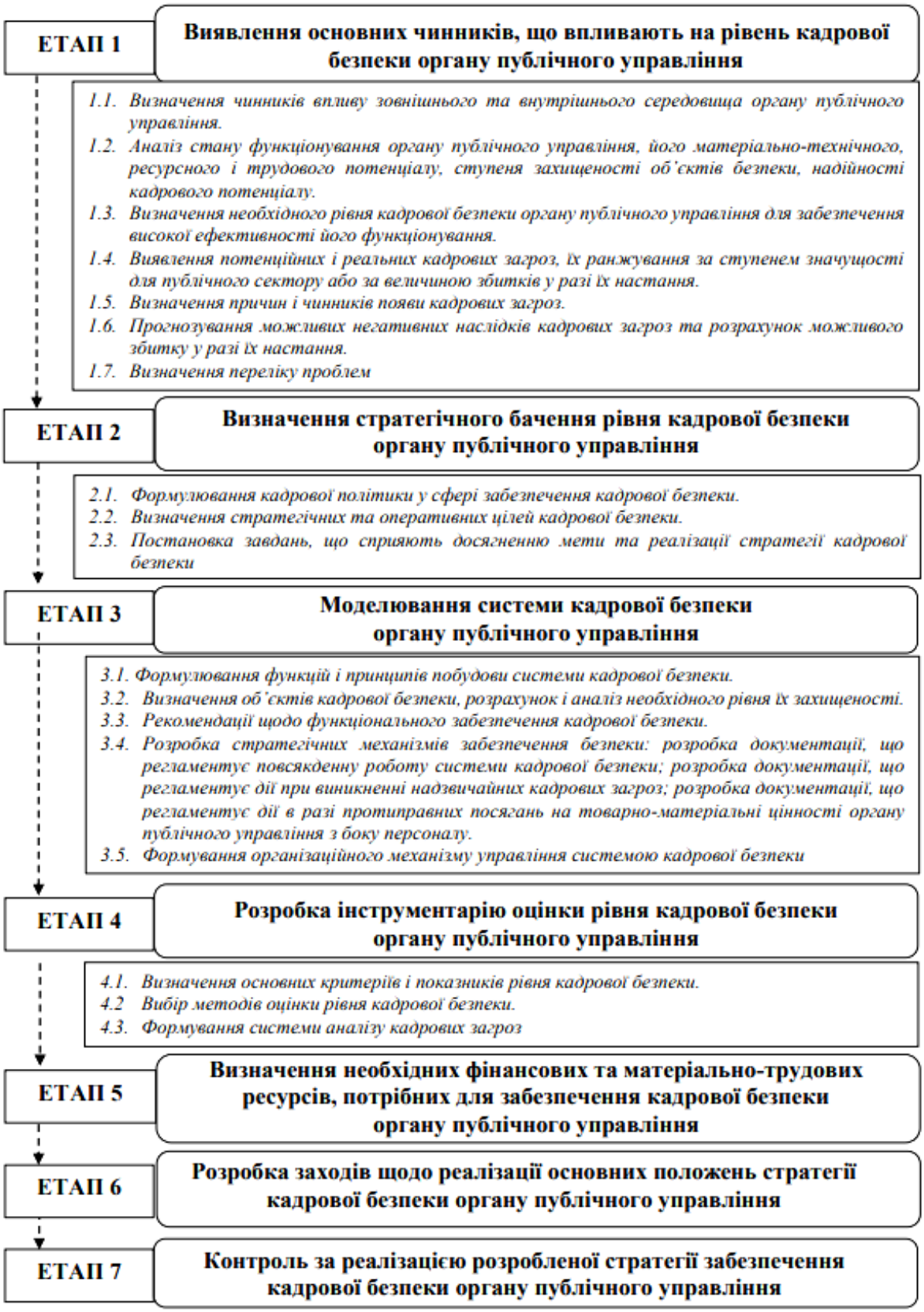

ЕТАП 1
Виявлення основних чинників, що впливають на рівень кадрової безпеки органу публічного управління
1.1. Визначення чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічного управління.
1.2. Аналіз стану функціонування органу публічного управління, його матеріально-технічного, ресурсного і трудового потенціалу, ступеня захищеності об'єктів безпеки, надійності кадрового потенціалу.
1.3. Визначення необхідного рівня кадрової безпеки органу публічного управління для забезпечення високої ефективності його функціонування.
1.4. Виявлення потенційних і реальних кадрових загроз, їх ранжування за ступенем значущості для публічного сектору або за величиною збитків у разі їх настання.
1.5. Визначення причин і чинників появи кадрових загроз.
1.6. Прогнозування можливих негативних наслідків кадрових загроз та розрахунок можливого збитку у разі їх настання.
1.7. Визначення переліку проблем
ЕТАП 2
Визначення стратегічного бачення рівня кадрової безпеки органу публічного управління
2.1. Формулювання кадрової політики у сфері забезпечення кадрової безпеки.
2.2. Визначення стратегічних та оперативних цілей кадрової безпеки.
2.3. Постановка завдань, що сприяють досягненню мети та реалізації стратегії кадрової безпеки
ЕТАП 3
Моделювання системи кадрової безпеки органу публічного управління
3.1. Формулювання функцій і принципів побудови системи кадрової безпеки.
3.2. Визначення об'єктів кадрової безпеки, розрахунок і аналіз необхідного рівня їх захищеності.
3.3. Рекомендації щодо функціонального забезпечення кадрової безпеки.
3.4. Розробка стратегічних механізмів забезпечення безпеки: розробка документації, що регламентує повсякденну роботу системи кадрової безпеки; розробка документації, що регламентує дії при виникненні надзвичайних кадрових загроз; розробка документації, що регламентує дії в разі протиправних посягань на товарно-матеріальні цінності органу публічного управління з боку персоналу.
3.5. Формування організаційного механізму управління системою кадрової безпеки
ЕТАП 4
Розробка інструментарію оцінки рівня кадрової безпеки органу публічного управління
4.1. Визначення основних критеріїв і показників рівня кадрової безпеки.
4.2 Вибір методів оцінки рівня кадрової безпеки.
4.3. Формування системи аналізу кадрових загроз
ЕТАП 5
Визначення необхідних фінансових та матеріально-трудових ресурсів, потрібних для забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління
ЕТАП 6
Розробка заходів щодо реалізації основних положень стратегії кадрової безпеки органу публічного управління
ЕТАП 7
Контроль за реалізацією розробленої стратегії забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління

Рис. 3.1. Етапи розроблення стратегії кадрової безпеки органу публічного управління [10, с. 175]

На першому етапі розробки стратегії кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» необхідно:

− оцінити поточний та визначити бажаний рівень кадрової безпеки для досягнення необхідної результативності функціонування;

− виявити чинники, ризики кадрової безпеки;

− ідентифікувати потенційні та реальні загрози інтересам установи у сфері кадрів та працівників, спрогнозувати можливі наслідки від їхньої реалізації та ранжирувати їх за ступенем пріоритетності реагування.

Виходячи з результатів аналізу рівня кадрової безпеки ДУ «Центр пробації», виконаного за допомогою кількісних та якісних показників, він є задовільним.

Найбільшими зовнішніми загрозами кадровій безпеці організації на даний час є війна в Україні, а внутрішніми – плинність кадрів та низька матеріальна вмотивованість.

На другому етапі розробки стратегії кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» слід визначитися з кадровою політикою організації, стратегічними та оперативними цілями у сфері кадрової безпеки та деталізувати їх у завданнях.

На наш погляд, ДУ «Центр пробації» слід перейти від реактивної до активної кадрової політики, яка полягає у якісному прогнозуванні чинників, ризиків та загроз у сфері кадрової безпеки та розробці заходів впливу на них.

Стратегічними цілями ДУ «Центр пробації» у сфері кадрової безпеки повинні бути:

− вдосконалення системи мотивації праці працівників;

− забезпечення комфортних умов та безпеки праці як в умовах війни, так і мирний час;

− юридичний захист працівників;

− розвиток внутрішньої соціальної відповідальності;

− висока професійна компетентність та лояльність працівників, що унеможливлює реалізацію корупційних, репутаційних ризиків, матеріальні та інші зловживання, нанесення іншої шкоди установі.

Досягнення визначених цілей можливе завдяки таким умовам та заходам:

− моніторингу рівня заробітної плати у сфері державного управління та забезпечення за можливості конкурентної заробітної плати персоналу з врахуванням складності, напруженості праці;

− розвитку ідеологічної мотивації та лояльності працівників;

− виконання норм чинного законодавства у сфері трудових відносин та державної служби,

− розроблення та дотримання правил безпеки праці, інструкцій з охорони праці на робочих місцях;

− розроблення та дотримання ергономічних вимог до робочих місць;

− формування програми соціального захисту працівників;

− розвиток соціальної інфраструктури установи;

− сприяння професійному та особистісному розвитку працівників;

− об’єктивна та неупереджена оцінка професійно-кваліфікаційних характеристик потенційних претендентів на вакантні посади з метою запобігання призначення на посади некомпетентних осіб;

− перевірка потенційних кандидатів на вакантні посади на основі рекомендацій та відгуків з попередніх місць праці;

− періодичне психологічне тестування працівників та претендентів на вакантні місця;

− систематичний контроль діяльності матеріально-відповідальних осіб, облік та контроль за залишками фінансових ресурсів, доступу до конфіденційної інформації.

На третьому етапі розробки стратегії кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» доцільно:

− сформулювати принципи побудови системи безпеки;

− розробити рекомендації щодо структурних підрозділів, чиї функції пов'язані із забезпеченням кадрової безпеки;

− розробити аналітичну, звітну та іншу документацію у сфері кадрової безпеки;

− внести відповідні функції що стосуються кадрової безпеки у посадові інструкції відповідних посадових осіб.

Четвертий етап розроблення стратегії кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» вимагає формування методичного інструментарію оціни рівня кадрової безпеки (методів та показників), ідентифікації загроз кадровій безпеці, визначення необхідних аналітичних процедур.

На п'ятому етапі здійснюється планування необхідних фінансових та інших ресурсів для реалізації заходів із забезпечення кадрової безпеки організації. При чому, у витратах на реалізацію відповідних заходів можна виокремити витрати на попередження реалізації загроз та ліквідацію реалізованих згароз.

На шостому етапі розробки кадрової стратегії ДУ «Центр пробації» слід визначити заходи, спрямовані на досягнення задовільного рівня кадрової безпеки та умови їхньої реалізації.

Заходи із забезпечення задовільного рівня кадрової безпеки слід виокремити на кожному рівні управління установою:

− на рівні директора установи;

− на рівні заступника директора установи;

− на рівні відділів та секторів;

− на рівні окремих посадових осіб.

Наступний етап розробки стратегії кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» передбачає контроль за реалізацією визначених нею заходів.

Розробляючи стратегію кадрової безпеки, доцільно керуватися відповідними міжнародними та національними стандартами і законодавчими актами, а також внутрішніми положеннями і стандартами.

3.2. Підтримка психічного здоров'я персоналу в умовах війни

Оскільки оплата праці персоналу Державної установи «Центр пробації» визначається відповідними законодавчими та нормативними документами, керівництво не має впливу на матеріальну мотивацію працівників. З огляду на це, вважаємо, що для забезпечення лояльності працівників слід розвивати застосування нематеріальних засобів мотивації.

В ТОП-3 викликів у сфері кадрової безпеки під час війни за даними Deloitte та Американської торговельної палати входить психологічний стан персоналу (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Виклики у сфері кадрової безпеки, зумовлені війною [2]

У зв'язку з значним впливом війни на психоемоційний стан працівників, на підприємствах та в організаціях України значна увага приділялася різним видами нематеріальної допомоги працівникам (рис. 3.3).

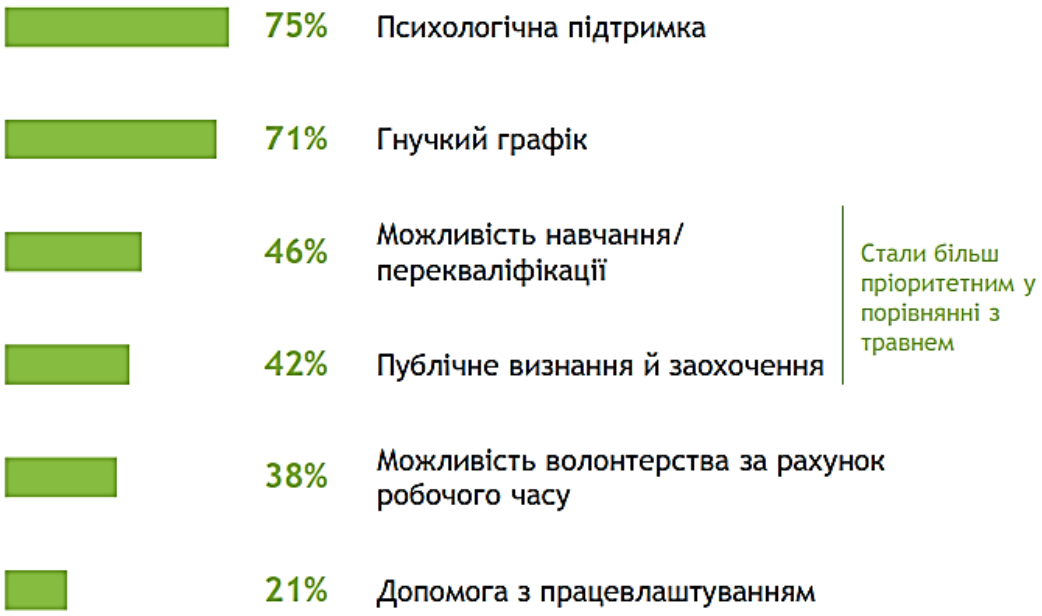


Рис. 3.3. Нематеріальна підтримка працівників підчас війни в українських підприємствах та організаціях [2]

Дослідження свідчать, що понад половина (52 %) працівників відчувають емоційні коливання, майже третина (31 -32 %) – постійну тривогу та пригніченість відповідно, більше ретини (38 %-39 %) – постійне хвилювання та неспроможність розслабитися, кожний четвертий (26 %) – самотність [21].

Не зважаючи на психоемоційні проблеми, наші співвітчизники не звертаються до фахівців: за даними дослідження Gradus Research, проведеного у 2022 р. під час війни, лише 2 % респондентів зверталися за фаховою психологічною допомогою, а причиною звернень більшість опитаних (38-45 %) вважають лише дуже травматичні події чи ситуації (перебування в полоні чи в окупації, втрата рідної людини, участь у бойових діях) [9].

Основними перешкодами звернення за фаховою психологічною допомогою є недооцінювання власних психологічних проблем, переоцінка власної спроможності їх подолати самостійно, ціна допомоги.

У зв'язку з цим, з метою забезпечення кадрової безпеки, доцільно включити заходи психологічної підтримки у стратегію її досягнення.

У цьому контексті доцільно проаналізувати досвід українських підприємств та організацій (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Заходи підтримки психічного здоров'я персоналу
за оцінкою працівників

Дії роботодавців як вияв турботи про психічне здоров'я	До 2022 року	У 2023 році (під час війни)
	% опитаних	
Постійний зв'язок з співробітниками	-	47
Індивідуальний підхід до працівників	38	30
Прозорі довірчі комунікації з співробітниками	36	32
Регулярний розвиваючий зворотній зв'язок	24	15
Гнучкий графік	36	43
Навчальні заходи на тему психічного здоров'я	22	21
Усунення (контроль) публічної критики, булінгу і тролінгу	21	13
Кімната відпочинку	18	8
Масажне крісло (кабінет)	6	4
Wellnes програми в офісі	4	2
Можливість відвідувати психолога за рахунок компанії або організації безкоштовних зустрічей з психологами	12	14
Організація тренінгів з самоконтролю у воєнний час	-	14

Джерело: складено за [22].

Якщо порівнювати турботу про психічне здоров'я працівників з боку українських та міжнародних компаній, то українські значно програють у цьому плані: за дослідженнями, частка респондентів, які працюють у міжнародних компаніях і зазначили, що у них відбуваються безкоштовні зустрічі з психологами та навчально-просвітницькі заходи з проблем психічного здоров'я була у 2 рази більшою, ніж серед тих, які працюють в українських компаніях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Заходи підтримки психічного здоров'я персоналу за оцінкою працівників міжнародних та українських компаній

Дії роботодавців як вияв турботи про психічне здоров'я	В цілому	Міжнародні компанії	Українські компанії
Постійний зв'язок з співробітниками	47	64	39
Індивідуальний підхід до працівників	30	35	28
Прозорі довірчі комунікації з співробітниками	32	43	27
Регулярний розвиваючий зворотній зв'язок	15	22	12
Гнучкий графік	43	57	36
Навчальні заходи на тему психічного здоров'я	21	29	17
Усунення (контроль) публічної критики, булінгу і тролінгу	13	19	10
Кімната відпочинку	8	9	8
Масажне крісло (кабінет)	4	7	3
Wellnes програми в офісі	2	3	1
Організація безкоштовних зустрічей з психологами	14	21	11
Організація тренінгів з самоконтролю у воєнний час	14	20	11

Джерело: складено за [22].

Вважаємо, що ДУ «Центр пробації» слід переймати досвід міжнародних та українських організацій у сфері підтримки психічного здоров'я персоналу.

На основі узагальнення такого досвіду [45; 46], рекомендуємо ДУ «Центр пробації» такі заходи, спрямовані на забезпечення психоемоційної складової кадрової безпеки персоналу:

− систематичну діагностику морально-психологічного клімату в колективі, рівня психологічної напруги, психоемоційного стану, стресостійкості працівників за допомогою методів, розроблених у співпраці з відповідними фахівцями;

− регулярне спілкування керівників структурних підрозділів з підлеглими на предмет особистої безпеки, необхідності допомоги, психологічного стану;

− інформаційно-просвітницькі заходи для персоналу щодо симптомів психічних розладів та безкоштовні сервіси психологічної допомоги;

− навчальні, практичні заходи з метою профілактики психічних розладів та негативних емоцій, збереження чи відновлення психічного здоров'я під час війни;

− залучення на волонтерських чи договірних засадах психолога-фахівця для надання консультацій, організації групових ресурсних зустрічей з персоналом тощо;

− обладнання куточків або кімнат психологічного розвантаження, де можна побути на самоті чи, навпаки, поспілкуватися, врівноважити свій психологічний стан.

Особливої турботи про психологічне здоров'я потребують працівники, які схильні до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР): демобілізовані учасники бойових дій, ветерани та члени їхніх сімей; члени сімей загиблих на війні; військовополонені, у тім числі ті, які зазнали тортур; волонтери, які працювали на окупованих та деокупованих

територіях; цивільні особи, які пережили окупацію, полон та тортури; біженці та внутрішньо переміщені особи [43].

Завданням відділу по роботі з персоналом ДУ «Центр пробації» є виявити таких працівників. Окрім загальних заходів з підтримки психічного здоров'я персоналу, такі працівники потребують індивідуального підходу.

3.3. Розроблення профілів безпеки посад

Виконання посадових обов'язків працівниками будь-якої організації може бути пов'язано з тимим чи іншими ризиками та загрозами.

Для працівників Державної установи «Центр пробації» такі ризики є доволі актуальними.

В процесі виконання службових обов'язків працівники пробації зіштовхуються з підвищеним рівнем небезпеки, оскільки вони контролюють та перевіряють місце перебування засуджених (у місці проживання, на роботі чи в навчальному закладі). Існує ризик агресивної або неадекватної поведінки засуджених, вчинення ними правопорушень відносно працівників пробації. Вони можуть перебувати під впливом алкогольного або наркотичного сп'янінння тощо. Разом з тим, працівники пробації не мають права використовувати засоби захисту.

У зв'язку з цим, вважаємо слушною пропозицію Д. Ковальського щодо розроблення профілів безпеки посад [10] та рекомендуємо ДУ «Центр пробації» розробити такі профілі.

При розробці профілю безпеки посади, необхідно враховувати специфіку посадових обов'язків працівника та особливості організації, у якій він працює.

Профіль безпеки посади може складатися з таких розділів.

У першому розділі «Загальні засади безпеки посади» повинні відображатися найтиповіші ризики та загрози, які можуть зреалізуватися в процесі виконання посадових обов'язків та бути згенерованими самими працівниками на займаній посаді. Також тут слід зазначити вид ресурсів, які є об'єктами захисту і до яких має доступ посадова особа: фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси.

У цьому розділі варто зазначати до якої зони ризику відноситься дана посада.

Залежно від займаної посади (виконуваної роботи, професії тощо) працівників органу публічного управління можна віднести до таких ризикових зон:

− I – зона максимального ризику. Сюди належать керівник органу публічного управління, його заступники, співробітники, які забезпечують організаційну безпеку (працівники кадрової служби, керівники структурних підрозділів), особливо цінні (ключові) співробітники;

− II – зона підвищеного ризику: співробітники, які мають доступ до інформаційних і фінансових ресурсів, матеріальних активів, володіють таємною інформацією або інформацією для службового використання; співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, що мають корисні зв'язки і знайомства тощо);

− III – зона помірного ризику: працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність організації (працівники, що мають обмежений доступ до інформації з грифом секретності тощо); співробітники, які виконують функції обслуговування персоналу, що входить у зону максимального і підвищеного ризику (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо);

− IV – зона слабкого (незначного) ризику: решта персоналу організації [10, с. 191-192].

Другий розділ «Форми та методи реалізації потенційних загроз» повинен містити конкретні механізми та способи реалізації загроз працівнику організації та організації з боку посадової особи в межах його трудової діяльності. До прикладу: механізмом реалізації загрози фінансового шахрайства з боку керівника відділу персоналу може бути фальсифікація умов нарахування доплат до заробітної плати, що призведе до присвоєння ним собі повної суми або частини нарахованих доплат; механізмом реалізації загрози корупції може бути отримання матеріальної винагороди за надання преференцій у трудовій діяльності. Інший приклад – формальний підхід до проведення конкурсу на заміщення вакантної посади з боку керівника установи, який в подальшому може призвести до нанесення шкоди репутації установи внаслідок прийняття на роботу некомпетентного працівника або збитків внаслідок свідомого вчинення порушень ненадійним працівником.

Щодо кожної загрози варто дати експертну оцінку ймовірності її реалізації та суми потенційних збитків.

У третьому розділі «Вимоги до професійних, особистісних, моральних якостей» повинні бути перелічені вимоги до посадової особи з точки зору кадрової безпеки.

Виокремлюють такі шість груп характеристик, що утворюють узагальнений профіль безпечного співробітника: він знає і розуміє правила та процедури забезпечення кадрової безпеки, професійно надійний, не страждає різного роду залежностями, у нього відсутня підвищена уразливість перед зовнішнім середовищем, він морально і психологічно надійний [10, с 193].

У четвертому розділі «Необхідні знання та навики у сфері безпеки» слід зазначити:

− необхідний рівень компетентності у сфері безпеки (які саме знання і якій сфері безпеки потрібні посадовій особі для запобігання реалізації загроз);

− необхідні ресурси та засоби захисту (які саме види ресурсів та засобів захисті необхідні посадовій особі для запобігання реалізації загроз).

Також слід зазначити які додаткові тренінги, курси у сфері безпеки будуть бажаними для посадової особи.

У п'ятому розділі «Взаємодія з іншими посадовими особами у сфері безпеки» необхідно зазначити структурні підрозділи та посадові особи, з якими може відбуватися певна взаємодія із мінімізації кадрових ризики та нейтралізації загроз.

Окрім зазначених розділів до профілів безпеки посад можуть бути включені ще такі розділи:

1. Автентифікація та авторизація (які механізми ідентифікації користувачів та які права доступу до інформації необхідні посадовій особі для виконання службових обов'язків).

2. Шифрування (вимоги до шифрування переданих або збережених даних для запобігання несанкціонованому доступу).

3. Фізична безпека (заходи щодо забезпечення фізичного доступу до приміщень, де зберігається або обробляється важлива інформація).

4. Кібербезпека (заходи захисту ІТ-систем від хакерських атак, вірусів, шкідливого програмного забезпечення тощо).

5. Заходи протидії витоку інформації (політика та технічні заходи щодо запобігання незаконному витоку конфіденційної інформації).

6. Санкції та відповідальність (визначення дотримання правил і політик безпеки та визначення відповідальності за порушення цих правил).

7. Нагляд і аудит (системи моніторингу дій користувачів і виявлення потенційних загроз).

8. Запобігання соціальному інжинірингу (заходи захисту від атак, пов’язаних з маніпулюванням людьми для доступу до інформації) [10, с 194-195].

За допомогою профілю безпеки посади:

− визначається рівень ризикованості та уразливості кожної посади;

− формалізуються вимоги до претендентів на вакантні посади з точки зору безпеки щодо їхніх знань внутрішніх стандартів, правил і засобів забезпечення безпеки тощо;

− спрощується пошук надійних працівників;

− структурується процес оцінки безпеки працівників, оскільки профіль визначає перелік (наявність або відсутність) професійних, особистісних, моральних якостей працівників.

Висновки до третього розділу

Аналіз управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації» дав змогу обґрунтувати такі напрями його вдосконалення: розроблення стратегії кадрової безпеки, посилення піклування про психічне здоров’я працівників, формування профілів безпеки посади.

Будь-яке управління повинне мати стратегічне спрямування. Під стратегією кадрової безпеки організації слід розуміти довгостроковий план гарантування захищеності інтересів організації у сфері кадрової безпеки та її персоналу від зовнішніх та внутрішніх загроз, збереження та розвитку людського капіталу. Процес розробки стратегії має бути послідовним та поетапним. Стратегія ДУ «Центр пробації» повинна відображати активну кадрову політику організації, що відповідає його стратегії розвитку.

Зважаючи на оцінку показників кадрової безпеки ДУ «Центр пробації», неможливість керівництва суттєво впливати на обсяг матеріальної мотивації персоналу та умови війни, вважаємо, що для підвищення рівня кадрової безпеки, необхідно посилити турботу про психічне здоров'я персоналу. Це дозволить підвищити лояльність працівників та збільшити продуктивність праці. У цьому контексті важливим є вивчення досвіду заходів, спрямованих на підтримку психічного здоров'я передових міжнародних та українських підприємств.

Оскільки діяльність працівників пробації пов'язана з підвищеним ризиком, рекомендуємо для гарантування кадрової безпеки персоналу розробити профілі безпеки посад, основним завданням яких повинно бути попередження реалізації найтиповіших ризиків та загроз працівникам в процесі виконання посадових обов'язків та тих, які можуть бути згенерованими самими працівниками на займаній посаді.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади та практичні аспекти управління кадровою безпекою організації.

1. На основі узагальнення наукових досліджень виокремлено підходи до розуміння кадрової безпеки організації (цільовий, процесний, гуманістичний, ресурсний, правовий, економічний, підхід з позиції соціального партнерства) та запропоновано трактувати кадрову безпеку організації як такий її стан як соціальної системи, за якого її людський капітал є захищеним від загроз, має можливості для розвитку і реалізації власних інтересів та не є джерелом ризиків, небезпек та загроз для стійкого розвитку та ефективного функціонування організації.

2. Оскільки, забезпечення кадрової безпеки зумовлює моніторинг кадрових ризиків та загроз, узагальнено та доповнено критерії їхньої класифікації, визначено найактуальніші зовнішні та внутрішні загрози кадровій безпеці та охарактеризовано їх у взаємозв'язку з методами нейтралізації або мінімізації.

3. Висвітлено компоненти механізму забезпечення кадрової безпеки, який охоплює систему нормативно-правового, організаційного, інформаційного забезпечення, методів, засобів (прийомів), інструментів нейтралізації загроз кадровій безпеці організації та створення можливостей для реалізації її інтересів у сфері управління персоналом. Встановлено, що механізм забезпечення кадрової безпеки організації є динамічним, а не статичним утворенням, який змінюється відповідно до зовнішніх та внутрішніх чинників.

4. Охарактеризовано діяльність державної установи «Центр пробації», яка створена для виконання завдань Державної кримінально-виконавчої служби України та реалізації функцій досудової, наглядової та пенітенціарної пробації, є у підпорядкуванні у Міністерства юстиції України, має розвинену організаційну вертикаль та штат обсягом понад 3 тис. осіб, у зв'язку з чим кадрова безпека є актуальним завданням її системи управління.

5. Проаналізовано методи управління механізму управління кадровою безпекою ДУ «Центр пробації» та визначено, що для її забезпечення використовуються адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, які в основному спрямовані на професійно-інтелектуальну, психологічну складові кадрової безпеки, безпеку життєдіяльності, безпеку праці, запобігання антикорупційним ризикам.

6. Розраховано та проаналізовано індикатори-показники кадрової безпеки ДУ «Центр пробації» та встановлено, що в межах порогових значень перебувають коефіцієнти освітнього рівня персоналу та мотивації заробітної плати (який, в реальності також не є задовільним). Визначено, що

організація характеризується недостатнім рівнем укомплектованості кадрів та досить високим рівнем плинності кадрів.

7. З метою оцінки лояльності персоналу проведене анкетування працівників, на основі якого зроблено висновок про загалом високий рівень задоволеність умовами праці, атмосферою в колективі, стилем керівництва, змістом праці, наявність ідеологічної мотивації. Визначено, що матеріальна мотивація не сприяє формуванню лояльності персоналу.

8. На основі виконаного аналізу управління кадровою безпекою Державної установи «Центр пробації» обґрунтовано напрями його вдосконалення: розроблення стратегії кадрової безпеки, посилення піклування про психічне здоров'я працівників, формування профілів безпеки посади.

9. Запропоновано під стратегією кадрової безпеки організації розуміти довгостроковий план гарантування захищеності інтересів організації у сфері кадрової безпеки та її персоналу від зовнішніх та внутрішніх загроз, збереження та розвитку людського капіталу. Обґрунтований поетапний підхід до процесу розробки стратегії ДУ «Центр пробації», яка повинна відображати активну кадрову політику організації, що відповідає його стратегії розвитку.

10. Зважаючи на оцінку показників кадрової безпеки ДУ «Центр пробації», неможливість керівництва суттєво впливати на обсяг матеріальної мотивації персоналу та умови війни, вважаємо, що для підвищення рівня кадрової безпеки, рекомендовано посилити турботу про психічне здоров'я персоналу на основі вивчення та впровадження передового досвіду міжнародних та українських підприємств, що дозволить підвищити лояльність працівників та збільшити продуктивність праці.

11. Запропоновано для гарантування кадрової безпеки персоналу ДУ «Центр пробації» розробити профілі безпеки посад, основним завданням яких повинно бути попередження реалізації найтиповіших ризиків та загроз

працівникам в процесі виконання посадових обов'язків та тих, які можуть бути згенерованими самими працівниками на займаній посаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64 (дата звернення: 27.01.2024)
2. Актуальні питання управління людським капіталом в Україні». URL:https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html (дата звернення: 15.01.2024)
3. Ареф'єва О.В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.

4. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
5. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка.* 2020. № 1-2. С. 99-104.
6. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020 URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/economic-crime-survey.html (дата звернення: 01.02.2024)
7. Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Випуск 6. Ч. 2. С. 144-146.
8. Грещак М. Г. Безпека підприємництва . Київ: Вид-во КНЕУ, 2003. 611с.
9. Дослідження психологічного стану українців URL:https://bf.in.ua/useful/ (дата звернення: 03.02.2024)
10. Ковальський Д. В. Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні: дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2023. 255 с.
11. Козаченко Г.В., Пономарьов В. П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія]. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
12. Кузенко Т.Б. Класифікація методів оцінки економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління.* 2003. № 4. С.70 – 77.
13. Курепін В. М. Систематизація ризиків та загроз кадровіи безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 170-176.
14. Курепін В. М., Харчевнікова Л. С. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.

15. Лащенко 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. (дата звернення: 27.01.2024).
16. Лєнь О. О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. № (3 (28). С. 50-55. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7 (дата звернення: 22.02.2024)
17. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. … канд. екон. наук. Київ, 2010. С. 26.
18. Назарова Г. В., Назаров Н. К. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства. URL: http://eprints.kname.edu.ua/32178/1/49.pdf (дата звернення: 01.02.2024)
19. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз кадрової безпеки та лояльності персоналу. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 149-155.
20. Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. Київ: КНТ, 2005. 320 с.
21. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. URL:https://4service.group/ukr/wp-content/uploads/2023/05/Vyklyk2.pdf (дата звернення: 28.01.2024)
22. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. URL: https://budni.robota.ua/hr/novi-vikliki-pered-robotodavtsyami-shhodo-psihichnogo-zdorov-ya-personalu-rezultati-doslidzhennya (дата звернення: 01.02.2024)
23. Огляд результатів діяльності державної установи «Центр пробації» за І півріччя 2023 р. Київ 2023. 125 с.
24. Орлов П. І.,Духов В. С. Основи економічної безпеки фірми. Харків: ТОВ «Прометей-Прес», 2004. 284с

25. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко . Київ: Правова єдність, 2009. 542 с.
26. Петюх В. М., Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2004.397 с.
27. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4(52). С. 196–201.
28. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємств. Схід. 2010. № 5. с. 56-60.
29. Положення про Державну установу «Центр пробації»: затв. Наказом Міністерства юстиції Украни № від 2110/5 від 02.06.2023 р.
30. Пробація України URL: https://www.probation.gov.ua/ (дата звернення 15.01.2024)
31. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. / Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Одеса: Атлант, 2013. С. 123-132.
32. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
33. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-інформ.* 2015. № 9. С. 428-433.
34. Середня зарлата в Україні URL:https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/ (дата звернення: 05.02.2024)
35. Судакова О.І. Формування системи управління економічною безпекою підприємництва. *Економіка: Проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Вип. 231: В. 9 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1652–1661.

36. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. / М. Б. Тумар К.: «Хай–Тек Прес», 2008. 232 с.
37. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). с. 104-113.
38. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: (Монографія) / Фоміна М. В. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005– 140 с.
39. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу. *Економіка транспортного комплексу.* 2014. Вип. 23. С. 23-36.
40. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: (Монографія) / Фоміна М. В. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005– 140 с.
41. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Випуск 36-1. Донецьк. 2009. С. 179-184.
42. Шершньова З Є., Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 698 с.
43. Шрами на їхніх душах: ПТСР та ветерани України. URL:https://www.globsec.org/sites/default/files/2024-01/%D0%A8%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%87%D0%A5%D0%9D%D0%86%D0%A5_0.PDF (дата звернення: 01.02.2024)
44. Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати ? URL:https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv (дата звернення: 22.01.2024)
45. Як компанії підтримують своїх працівників та ЗСУ під час війни/ URL: https://happymonday.ua/kompaniyi-pidtrymuyut-pratsivnykiv-pid-chas-vijny (дата звернення: 02.02.2024)

46. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній URL:https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566 (дата звернення: 02.02.2024)

ДОДАТКИ