МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Маркіяна ЧОЛАЧА

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент
директор ТОВ «Репласт»
Микола БАЛДІН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ЧОЛАЧ М. Управління кадровою безпекою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проаналізовано теоретичні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз системи кадрової безпеки ТОВ «Репласт» та запропоновано шляхи її удосконалення.

Ключові слова: економічна безпека, кадрова безпека, ризики, загрози, стратегія.

ABSTRACT

CHOLACH M. Management of personnel security of the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first chapter, the theoretical aspects of personnel security management of the enterprise are analyzed. In the second chapter, the personnel security system of «Replast» LLC was analyzed and ways of its improvement were proposed.

Keywords: economic security, personnel security, risks, threats, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 6

1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства…… 6

1.2. Ідентифікація кадрових загроз та ризиків …….. 9

1.3. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства……. 12

Висновки до першого розділу…….. 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «РЕПЛАСТ»…….. 15

2.1. Загальна характеристика підприємства…….. 15

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.. 18

2.3 Аналіз кадрової безпеки підприємства…….. 27

2.4. Формування стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства…… 36

Висновки до другого розділу……... 41

ВИСНОВКИ…… 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 44

ВСТУП

Актуальність теми. Враховуючи той факт, що в сьогоднішніх реаліях, зокрема за умов військового стану, функціонування бізнесу здійснюється під впливом різних ризиків та загроз, які підкріплюють умови невизначеності, в яких необхідно приймати ефективні управлінські рішення. За таких обставин досить важко досягти стратегічних цілей суб'єктам господарювання. І надзвичайно важливу роль тут відіграє впровадження дієвої системи управління кадровою безпекою, що спрямована на своєчасне виявлення та уникнення ризиків та загроз зі сторони персоналу. Персонал є основою успішної діяльності будь-якого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років дослідження проблематики кадрової безпеки підприємства стала досить актуальною серед українських науковців. Теоретичні та практичні аспекти управління кадровою безпекою та її вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання розглянуто в роботах таких науковців як Воронка О., Живко З., Касич А., Коптєва Г., Кривицька Н., Курепін В., Латишева О. В., Маркіна І., Мізик В.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової безпеки підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є*:*

- розкрити сутність кадрової безпеки підприємства;
- ідентифікувати кадрові загрози та ризики;
- дослідити механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Репласт»;
- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства;
- діагностувати рівень кадрової безпеки підприємства;
- розробити стратегію забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації кадрової безпеки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних інструментів забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Репласт».

Методи дослідження. За допомогою діалектичного методу пізнання досліджувались теоретичні аспекти управління кадровою безпекою; аналіз системи кадрової безпеки ТОВ «Репласт» здійснювалось за допомогою методів логічного мислення, екокономіко-статистичного, системного підходу та методу Дельфі.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 11 рисунків, 11 таблиць, 41 позиція списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства

Неможливо, в сьогоднішніх реаліях, ефективно вести бізнес без забезпечення високого рівня кадрової безпеки. Адже кадри є основою успіху функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Термін «кадрова безпека» налічує різноманітну кількість підходів щодо її трактування, розглянемо основні з них.

У першому підході кадрова безпека спрямована на вдосконалення управління персоналом підприємства. Прихильники цього підходу, наприклад Кириченко О. розуміє під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [39].

За другим підходом, кадрова безпека повинна забезпечити збільшення ефективності використання кадрового потенціалу. Послідовники цього підходу трактують кадрову безпеку як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [39].

Третій підхід окреслює кадрову безпеку як складову економічної безпеки, що передбачає захист персоналу підприємства. Представники даного підходу дають визначення кадрової безпеки як найбільш важливої складової економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодженні, 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 [39].

Систематизуємо наукові обґрунтування щодо трактування терміну «кадрова безпека підприємства» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «кадрова безпека підприємства»

Автор	Визначення
О. Ареф'єва [19]	Кадрова безпека підприємства – це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості діяльності підприємства.
В. Алькема [19]	Кадрова безпека підприємства – процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
Г. Козаченко, В. Пономарьов [19]	Кадрова безпека підприємства – забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії.
О. Ляшенко, Я. Криль [19]	Кадрова безпека підприємства – це сукупність соціально-економічних, управлінських, психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.

Джерело: складено автором за матеріалами [19-20]

Здійснивши аналіз наукових джерел, спостерігаємо, що кадрова безпека є однією із складових економічної безпеки підприємства, яка зосереджена на нейтралізацію реальних ризиків та загроз та запобігання ймовірних, які виникають із діяльністю персоналу та окреслює здатність підприємства здійснювати повноцінне забезпечення трудовими ресурсами.

Місія кадрової безпеки полягає у здійсненні заходів, спрямованих на недопущення осіб до зайняття посад, запобігання зловживанням, які можуть призвести до заподіяння шкоди підприємству внаслідок їх дій, а також проведення постійного моніторингу для забезпечення безпеки працівників [3].

Основними завданнями кадрової безпеки є:

- формування кадрової стратегії підприємства, планування людських ресурсів, інформаційної та фінансової політики, розвитку та оцінки людських ресурсів;

- встановлення вимог до працівників підприємства щодо техніки безпеки;

- підготовка відповідної нормативної документації для служби управління персоналом;

- підготовка нормативної документації для працівників підприємства щодо забезпечення кадрової безпеки;

- виявлення, запобігання та припинення небажаної поведінки працівників підприємства, яка може завдати шкоди прибуткам підприємства;

- вжиття заходів щодо недопущення осіб, які обіймають посади та зловживають ними, що може завдати шкоди підприємству;

- інформаційно-просвітницька робота з персоналом [3].

Щоб ефективно керувати кадровою безпекою, потрібно дотримуватись таких вимог:

- поєднання матеріальних та моральних вкладень в персонал;

- необхідність створення відділу кадрової безпеки у складі служб безпеки підприємства;

- розвиток стратегії управління;

- узгодження кон'юнктури ринку, розвитку бізнесу та інтересів працівників підприємства;

- диференціація доходів працівників з різними функціями;

- створення безпечних умов праці персоналу;

- створення умов для кар'єрного розвитку персоналу [3].

1.2. Ідентифікація кадрових загроз та ризиків

Сформована ефективна кадрова безпека сприятиме динамічному розвитку підприємства. Але, варто не забувати, що власне сам персонал може генерувати ризики та загрози для підприємства. Здійснюючи заходи щодо забезпечення кадрової безпеки надзвичайно важливо знати, які саме ризики та загрози можуть походити від персоналу.

Розглядаючи кадрові загрози, то часто дослідники інтерпрентують її як небезпеку або розглядають як фактори або певні умови, що провокують виникнення загроз кадровій безпеці підприємства [24]. Фактори, які провокують виникнення кадрових загроз мають зовнішній та внутрішній характер. Це викликано тим, що підприємство є частиною національної економіки, що зумовлює існування загальних загроз кадрової безпеки, обумовлених єдиними тенденціями розвитку країни, а також особливостями відтворення та капіталізації її ключового активу – людських ресурсів. З іншого боку, вона являє собою частину регіональної економіки, що обумовлює виникнення відповідних ризиків і загроз, специфіка яких визначається ресурсними, природо-кліматичними та соціально-економічними регіональними особливостями. Також підприємство є відносно відокремленим, самостійним суб'єктом господарської діяльності, що зумовлює існування специфічних, характерних саме для нього, кадрових загроз [41].

Розглянемо класифікацію внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства

Зовнішні	Внутрішні
- війна; - інфляційні процеси в економіці; - підкуп працівників конкурентами та іншими зацікавленими особами; - тиск на працівників з боку зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства; - переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами; - недостатність державних програм по соціальному захисту населення; - неврегульований механізм соціального партнерства.	- низька кваліфікація фахівців, у тому числі управлінського апарату; - невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді; - відсутність ефективної системи підбору кадрів; - неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією; - слабка організація процесу підвищення кваліфікації; - відсутність, або недостатність заходів по реалізації соціальної політики підприємства; - неефективна система мотивації персоналу; - слабка корпоративна культура; - порушення балансу інтересів працівника і роботодавця; - відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе з підприємством.

Джерело: складено автором за матеріалами [39]

Так, як кадрова загроза – це вже небезпека, яка наступила на підприємстві, то кадровий ризик може виникнути, і має доволі керований характер. Кадрова загроза завжди несе негативний вплив на діяльність підприємства, то кадровий ризик може мати як нульовий, так позитивний, так і негативний вплив.

Визначимо основні кадрові ризики за напрямами управління персоналом (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Кадрові ризики за напрямами управління персоналом [24]

Сучасним бізнес-організаціям важливо своєчасно ідентифікувати кадрові ризики, адже це сприятиме ефективній розробці заходів щодо усунення та попередження кадрових загроз. І, власне недопущення негативного впливу кадрових ризиків та загроз на функціонування підприємства сприятиме забезпеченню його економічної безпеки.

1.3. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства

Під механізмом забезпечення кадрової безпеки підприємства розуміють одночасно організовану та організуючу систему ключових елементів з метою зміцнення кадрової безпеки підприємства та забезпечення ефективного функціонування її системи. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів, попередженню різноманітних загроз, зокрема з боку тих же суб'єктів безпеки, для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки, через виконання поставлених завдань [5].

Система забезпечення кадрової безпеки підприємства передбачає впровадження таких основних видів механізмів:

- внутрішніх, які охоплюють забезпечення захисту працівників, тобто налагодження належної системи охорони їхнього здоров'я, соціального захисту, надання правових гарантій щодо стабільності праці, умов та оплати її, професійного росту фахівців, враховуючи всебічну адаптацію, навчання, мотивацію, підвищення кваліфікації, оцінювання;

- зовнішніх щодо проведення єдиної відкритої кадрової політики та здійснення якісного відбору кадрів [5].

Відобразимо на рис. 1.2. механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства.

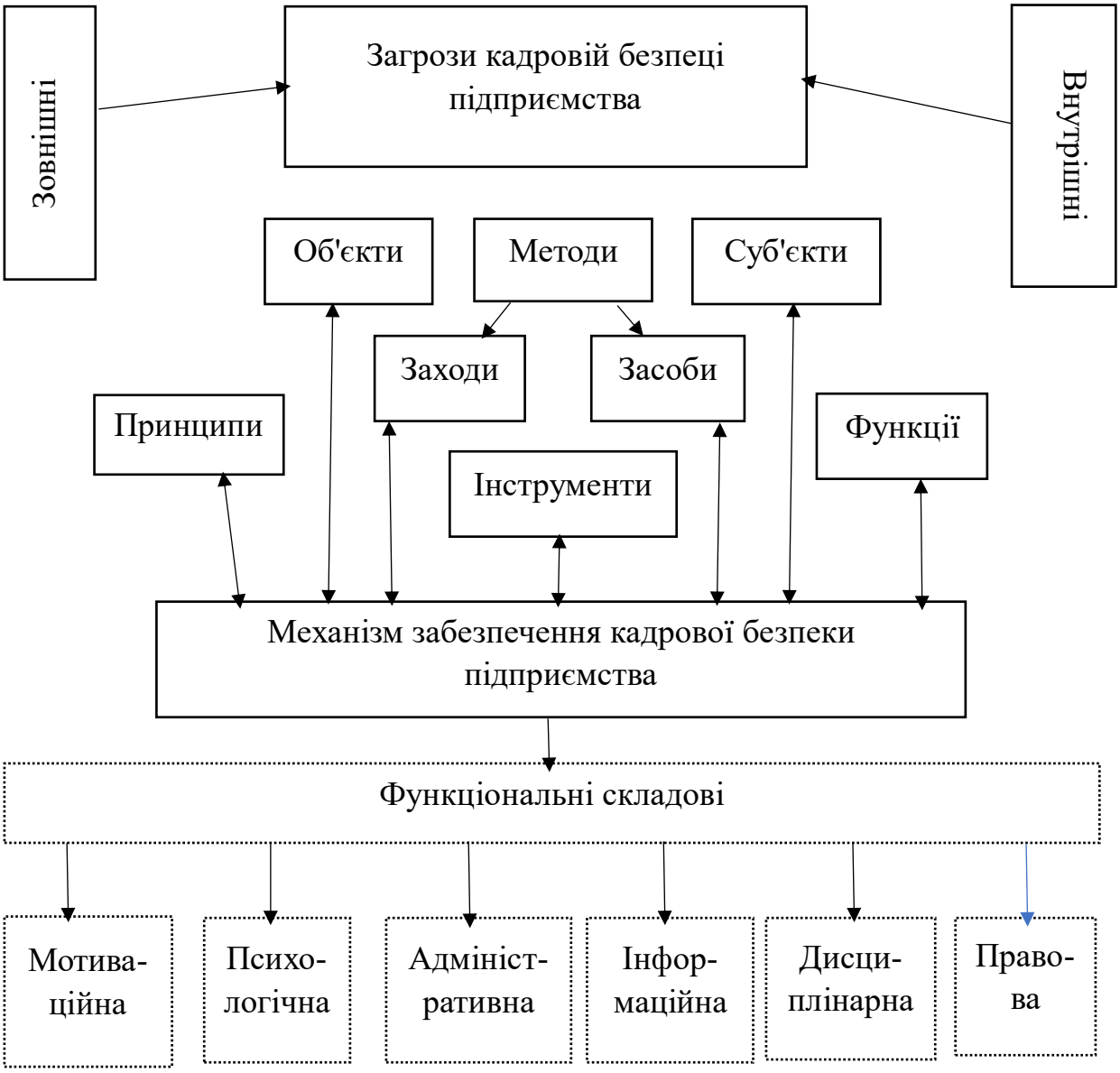


Рис. 1.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства [6]

Комплексний механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства повинен включати такі складові частини, як:

- мотиваційна, яка має за мету мотивування працівників за продуктивну і добросовісну працю, збереження конфіденційної інформації завдяки застосуванню матеріальних та нематеріальних засобів;

- психологічна, яка передбачає створення комфортного психологічного клімату в колективі, пошук підходів до кожного працівника та допомогу у вирішенні його індивідуальних назрілих проблем, що сприяє зниженню плинності кадрів, росту продуктивності праці;

- адміністративна, що реалізується в процесі найму, внутрішнього та зовнішнього аудиту, переведення та звільнення працівників;

- інформаційна, яка відповідає за процес обміну необхідною інформацією як усередині підприємства, так і ззовні в межах дозволеного [6].

Висновки до першого розділу

Здійснивши аналіз наукових джерел, спостерігаємо, що кадрова безпека є функціональною складовою економічної безпеки підприємства, і відповідає за стан безпеки найважливішого його ресурсу – персонал. Працівники є основою успішної діяльності будь-якого підприємства. На рівень захищеності підприємства від будь-якого виду загроз має безпосередній вплив рівень захищеності персоналу, адже тільки у випадку відчуття кожним працівником себе у безпеці, тоді можлива висока продуктивність праці.

Здійснено ідентифікацію кадрових загроз та ризиків, які можуть виникати під дією негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні загрози кадровій безпеці виникають через негативні зміни в макроекономічному середовищі, на ринку праці. Внутрішні загрози можуть виникати в межах діяльності самого підприємства, і пов'язані з відсутністю мотивації працівників до продуктивності праці, складними відносинами між колегами, низьким рівнем кваліфікації працівників.

Формування механізму забезпечення кадрової безпеки є надзвичайно важливим напрямком щодо підтримки високого рівня кадрової безпеки, адже мінімізує та нейтралізує негативний вплив реальних та можливих кадрових загроз та ризиків.

Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства повинен передбачити сукупність різноманітних інструментів, заходів, методів, які сприятимуть безпечне функціонування не тільки кадрової безпеки, а й економічної безпеки підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «РЕПЛАСТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Репласт» – це сучасне українське підприємство, що було створене у 2011 році з метою виробництва високоякісних плит, листів, труб і профілів з пластмас. Засновником та директором товариства є молодий та креативний професіонал БАЛДІН Микола Юрійович. Загальну інформацію про підприємство розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1.

Загальна інформація про ТОВ «Репласт»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Репласт»
Скорочена назва	ТОВ «Репласт»
Код ЄДРПОУ	37656175
Дата реєстрації	18.04.2011
Контактна інформація	м. Львів, вул. Кульпарківська 156
Уповноважена особа	БАЛДІН Микола Юрійович
Електронна пошта	Replast@gmail.com
Сайт	www.replast.lviv.ua
Телефони контактні	0632562561, 0672562561

Джерело: складено автором за матеріалами [16]

Основним видом діяльності ТОВ «Репласт» є [16]:

- 22.21 – виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас.

Інші види діяльності підприємства [16]:

- 22.29 – виробництво інших виробів із пластмас;

- 46.76 – оптова торгівля проміжними продуктами;

- 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля.

Метою діяльності ТОВ «Репласт» є отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, виконання робіт, надання послуг та здійснення підприємницької діяльності.

Місією діяльності ТОВ «Репласт» є задоволення будь-яких потреб потенційного покупця виготовленою високоякісною продукцією.

Асортимент виготовленої та реалізованої продукції є досить вузьким, і основні її види розглянемо на рис. 2.1.

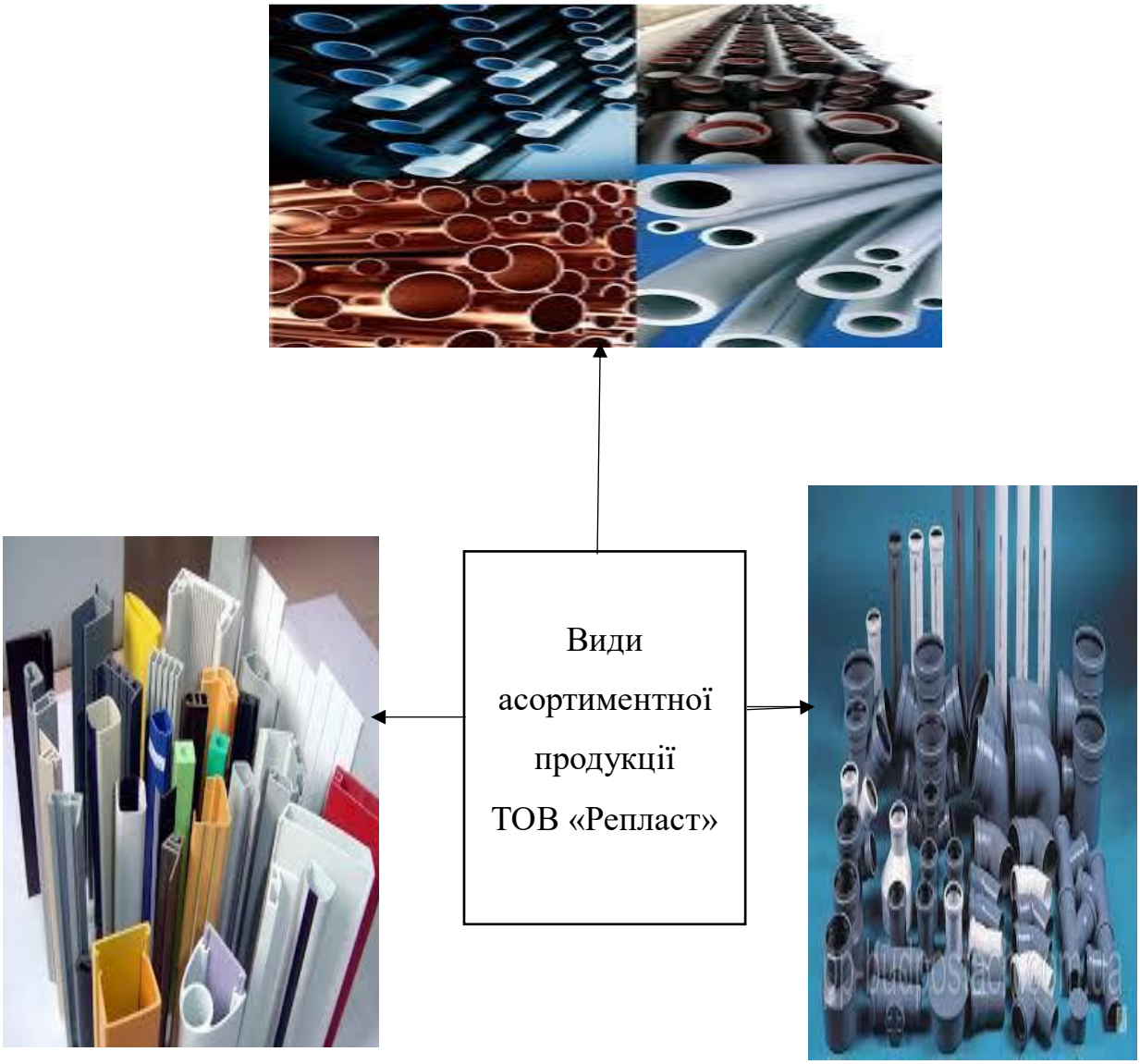


Рис. 2.1. Основні види асортиментної продукції ТОВ «Репласт» [28]

Для виробництва труб товариство використовує спокійну та киплячу сталь, а для пластмаси – нафту, природній газ, кам'яне вугілля, сланці. Щоб виробляти готову продукцію ТОВ «Репласт» використовує також штучні матеріали, що відповідають стандартам ДСТУ, FERA, ISO. Технологи підприємства систематично працюють над оновленням процесів виробництва, згідно змінам у технологічному розвитку даної галузі.

У 2015 році ТОВ «Репласт» проходило сертифікацію згідно системи менеджменту якості ISO 9001. Здійснюючи виробництво плит, листів, труб і профілів з пластмас ТОВ «Репласт» автоматизувало контроль та управління технологічним процесом за допомогою обладнання Filips, а це сприяє при виготовленні продукції отримувати більш точні показники, а це впливає на якість продукції.

Варто зазначити, що з 2019 року ТОВ «Репласт» є надійним постачальником плит, листів, труб і профілів з пластмас високої якості для суб'єктів господарювання та фізичних осіб, не тільки для українського ринку, а й європейського, зокрема таких країн як Німеччина та Литва.

Так, як ТОВ «Репласт» реалізовує виготовлену продукцію на європейський ринок, то відповідно має сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам:

- система управління якістю відповідає міжнародним стандартам ISO 9001;

- система управління навколишнім середовищем сертифікована згідно стандарту ISO 14001;

- продукція сертифікована на відповідність міжнародним та національним стандартам API 5CT, API 5L, ASTM [24].

ТОВ «Репласт» здійснюючи підприємницьку діяльністю понад 10 років має у своєму арсеналі висококласних професіоналів своєї справи.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Характеристику господарської діяльності ТОВ «Репласт» розпочнемо з аналізу структури та динаміки активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура та динаміка активів ТОВ «Репласт»

Види активів	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне	
				2022	2023
1.Необоротні активи, тис. грн.	4105578	4003205	3954853	-102373	-48352
Нематеріальні активи, тис. грн.	7226	5746	4895	-2331	-851
Основні засоби, тис. грн.	4030250	3756625	3244410	-273625	-512215
2. Оборотні активи, тис. грн.	1553660	1204833	1100256	-348827	-104577
Всього	9696714	8970409	8304414	-727156	-665995

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що у 2023 році активи ТОВ «Репласт» зменшились на 665995 тис. грн, і фактично це пов'язано через зменшення оборотних активів на 23,46%.

Протягом аналізованого періоду необоротні активи займають найбільшу частку активів, так у 2023 році – 48%, у 2022 році – 45%, у 2021 році – 42%. У структурі всіх активів підприємства оборотні активи у 2023 році складали

13,25%. Як бачимо, необоротні активи ТОВ «Репласт» мають перевагу над оборотними активами, відобразимо це на рис. 2.2.

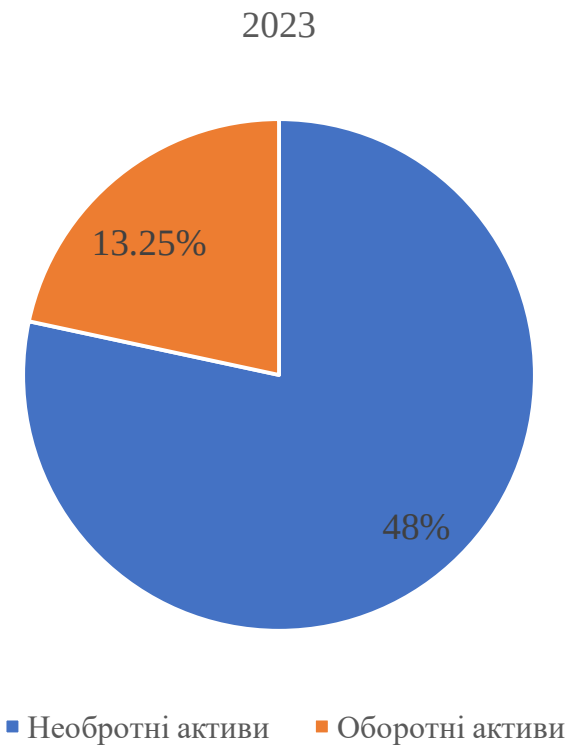


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Здійснимо більш детальний аналіз оборотних активів ТОВ «Репласт» (табл. 2. 3).

Таблиця 2.3

Структура оборотних активів ТОВ «Репласт»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне	
				2022	2023
Запаси, тис. грн.	650452	708527	690524	58075	-18003
Сировина та матеріали, тис. грн.	318178	321125	333564	2947	12439
Незавершене виробництво, тис. грн.	43615	33111	32005	-10504	-1106

Продовження таблиці 2.3

Готова продукція, тис. грн.	108125	108698	108965	840	267
Тара, тис. грн.	210903	201125	203256	-9778	2131
Запасні частини, тис. грн.	35341	32865	31569	-3772	-1296
Дебіторська заборгованість, тис. грн.:	848517	333135	325126	-515382	-8009
за товари, роботи, послуги	286760	202707	201456	-84053	-1251
за розрахунками	561757	130428	123670	-431329	-6758
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	45061	15765	14235	-29296	-1530
Інші оборотні активи, тис. грн.	15344	30548	29856	14512	-692

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, з даних таблиці, розмір запасів у 2023 році зменшився на 18003 тис. грн., і в основному це пов'язано з дією воєнного стану. Розмір сировини та запасів у 2023 році складав 333564 тис. грн., що на 12439 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Готова продукція фактично не зазнавала змін.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ «Репласт» необхідно розглянути структуру основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура основних засобів ТОВ «Репласт»

Групи основних засобів	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне	
				2022	2023

Продовження таблиці 2.4

Земля та будівлі, тис. грн.	2607856	2255675	2618659	10803	362984
Машини та обладнання, тис. грн.	7825757	7832658	7846523	6901	13865
Транспортні засоби, тис. грн.	186186	202187	209658	16001	7471
Обладнання для збуту, тис. грн.	805464	971302	981536	165838	10234
Всього	11425263	11261822	11656376	199543	394554

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, з даних таблиці, структура основних засобів ТОВ «Репласт» не зазнавала різких змін. Найбільших змін зазнали обсяги обладнання для збуту, які у 2023 році складали 981536 тис. грн., що на 10234 тис. грн. більше від попереднього та на 165838 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. Розглянемо структуру основних засобів ТОВ «Репласт» в динаміці (рис. 2.3).

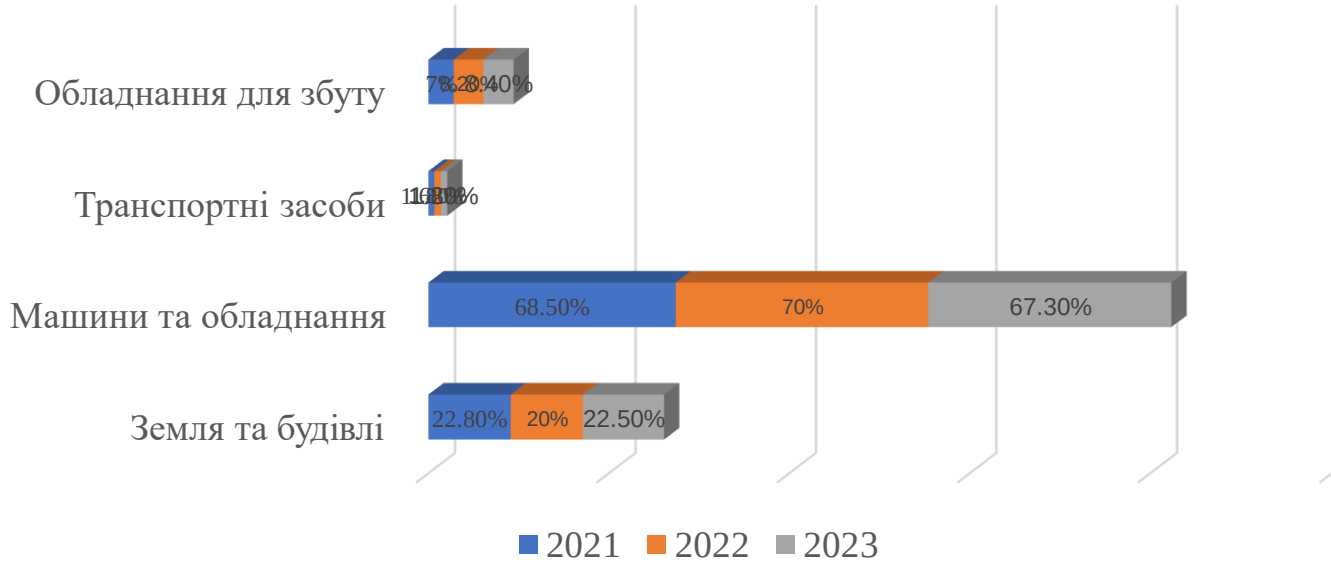


Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Далі здійснимо аналіз структури операційних витрат ТОВ «Репласт» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Репласт»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне	
				2022	2023
Матеріальні витрати, тис. грн.	2850384	3156121	3256893	305737	100772
Витрати на оплату праці, тис. грн.	437035	518042	651243	81007	133201
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	440680	446021	430523	5341	-15498
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	94041	102047	112025	8006	9978
Інші операційні витрати, тис. грн.	1006102	1185452	1221341	179350	35889

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як свідчать дані таблиці, спостерігається тенденція зростання усіх показників. Матеріальні витрати складали у 2023 році 3256893 тис. грн., у 2022 році – 3156121 тис. грн., у 2021 році – 2850384 тис. грн. Витрати на оплату праці у 2023 році зросли на 133201 тис. грн., і це пов'язано із зростанням розміру мінімальної заробітної плати в державі.

Відобразимо динаміку структури операційних витрат ТОВ «Репласт» (рис. 2.4.).

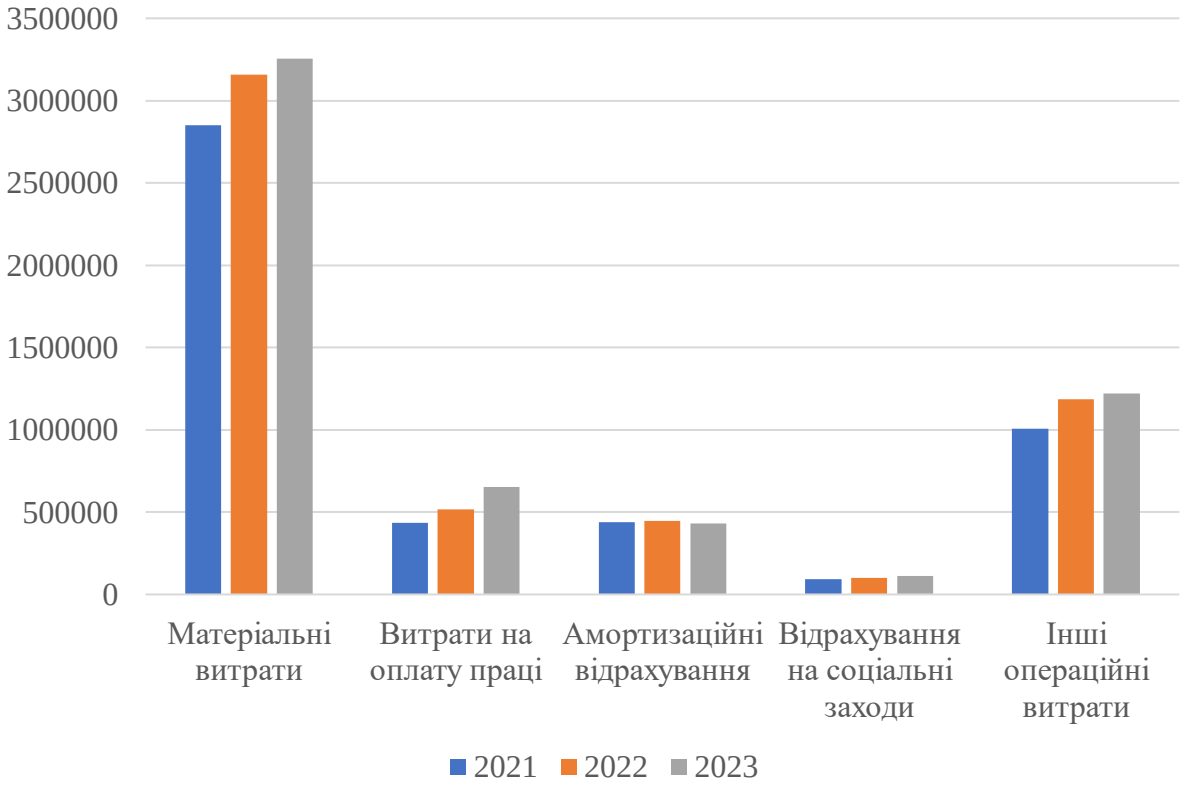


Рис. 2.4. Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Здійснимо аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Репласт» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз основних фінансових показників

діяльності ТОВ «Репласт»

Показники	2021	2022	2023
Валовий прибуток, тис. грн.	887055	775282	762545
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	48371	-117100	-114521
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	210686	-314701	-302512
Чистий прибуток, тис. грн.	165479	-354310	-348932

Продовження таблиці 2.6

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4666428	5067653	5254652
Інші операційні доходи, тис. грн.	77377	74201	72125
Доходи від участі в капіталі, тис. грн.	372	80177	82565
Інші фінансові доходи, тис. грн.	96580	4148	5623
Gross margin, %	17,71%	14,37%	13,65%
Operating margin,%	1,02%	-2,41%	-2,65%
Net margin, %	3,65%	-6,10%	-6,5%
EBITDA, тис. грн.	501161	317721	306625
EBITDA margin, %	10,25%	6,36%	5,25%

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що показники фінансових результатів ТОВ «Репласт» мають тенденцію до зменшення. Так, чистий прибуток у 2023 році складав -348932 тис. грн., що на 38% менше, ніж у 2021 році. Валовий прибуток зростав, і у 2023 році складав 762545 тис. грн.; у 2022 році – 775282 тис. грн.; у 2021 році – 887055 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Репласт» мав тенденцію до зростання, і у 2023 році складав 525465 тис. грн, що на 186999 тис. грн. більше, ніж у 2022 році, та на 588224 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком.

Gross margin (валова маржа) являє собою відсоток від загального обсягу випуску, що підприємство зберігає після понесення прямих витрат, пов'язаних із виробництвом товарів і послуг [25]. Значення цього показника у 2023 році зменшилось на 4,06%, і це пов'язано із зростанням доходу від реалізації продукції.

Operating margin (операційна рентабельність), демонструє наскільки ефективно компанія отримує прибуток від своєї виручки [25]. У 2023

спостерігаємо зниження цього показника на 3,46% через зменшення операційного прибутку.

Net margin (чиста маржа) показує процентну частку виручки, яка залишається на підприємстві у вигляді чичтого прибутку після вирахування всіх статей витрат, таких як: операційні і фінансові витрати, податки [25]. Значення цього показника складав у 2023 році -6,5%, що вказує про збиткову діяльність ТОВ «Репласт».

EBITDA демонструє наскільки прибуткова діяльність підприємства без вирахування податків, відсотків, амортизаційних відрахувань [25]. Спостерігаємо зменшення цього показника у 2023 році на 11096 тис. грн., і спричинено це зменшенням прибутку.

Відобразимо на рис. 2.5. динаміку основних фінансових результатів ТОВ «Репласт».

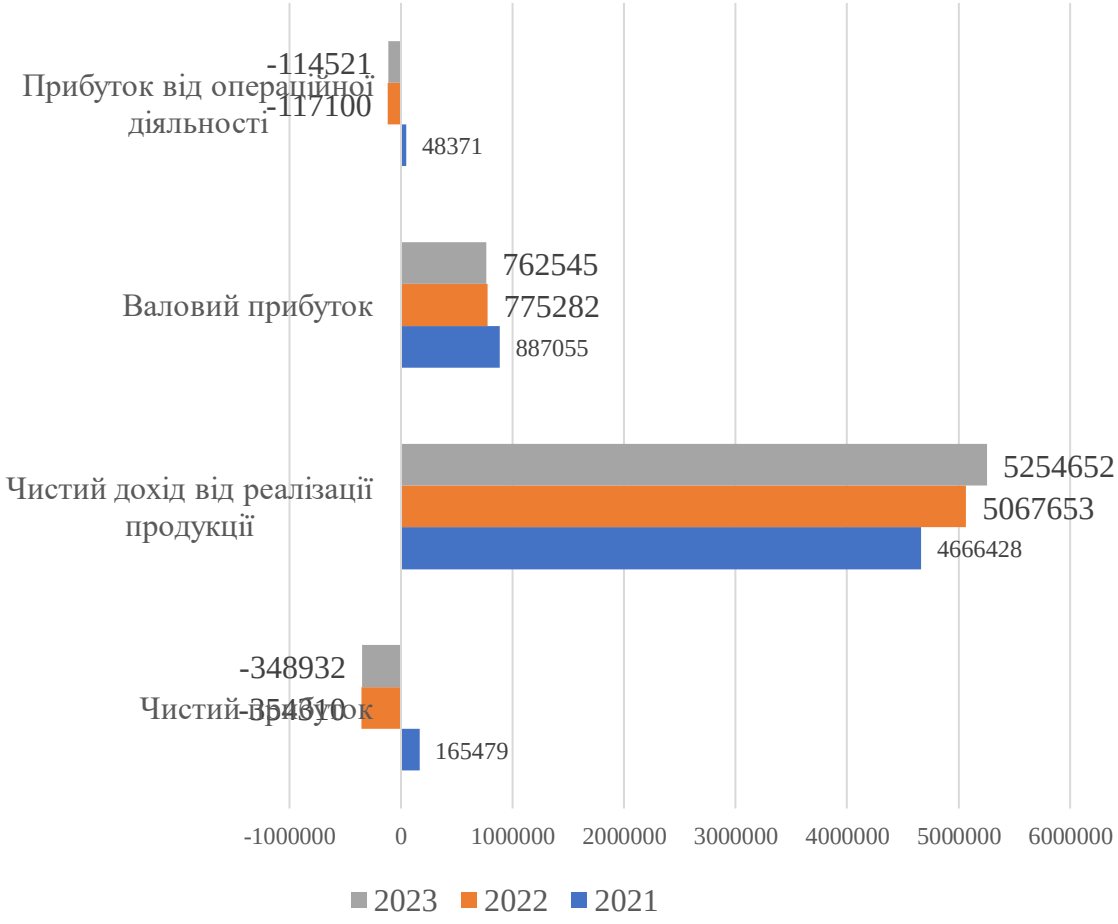


Рис. 2.5. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Репласт» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показники ділової активності ТОВ «Репласт»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне	
				2021	2022
Коефіцієнт ділової активності	1,7	3,40	4,02	2,32	0,62
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,60	0,55	-0,1	-0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,42	3,55	4,00	0,58	0,45
Коефіцієнт оборотності готової продукції	1,00	1,14	1,32	0,32	0,18

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Дані проведених розрахунків вказують про зростання показників ділової активності ТОВ «Репласт», що є позитивним фактором для його діяльності. Так, динаміка показників оборотності кредиторської заборгованості товариства вказує про стабільну діяльність його господарської діяльності, і становив у 2023 році 4,00; у 2022 році – 3,55; у 2021 році – 3,42.

2.3. Аналіз кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека – це беззбитковість трудових відносин підприємства, метою якої є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань [25]. Кадрова безпека спрямована на захист підприємства від загроз та ризиків, щоб здійснювати ефективне управління персоналом та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Репласт» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу ТОВ «Репласт»

Показники	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у тому числі:	48	35	50
- управлінський персонал	10	7	12
- робочий персонал	25	20	28
- допоміжний персонал	13	8	10

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що середньооблікова чисельність працівників у 2023 році становила 50 осіб, що на 43% більше у порівнянні з 2022 роком, та на 4,1% більше, ніж у 2021 році. Значне зменшення чисельності працівників товариства у 2022 році пов'язано із початком війни в державі. У 2023 році управлінський персонал складав 24% у загальній структурі персоналу; у 2022 році – 20%; у 2021 році – 21%. Кількість робочого персоналу у 2023 році становила 28 осіб, що на 40% більше, ніж у попередньому році та на 4%

більше, ніж у 2021 році. Допоміжний персонал у 2023 році складав 10 осіб, що на 30% менше, ніж у 2021 році та на 20% менше порівнюючи з 2022 роком.

Розглянемо на рис. 2.6. динаміку середньої заробітної плати працівників ТОВ «Репласт».

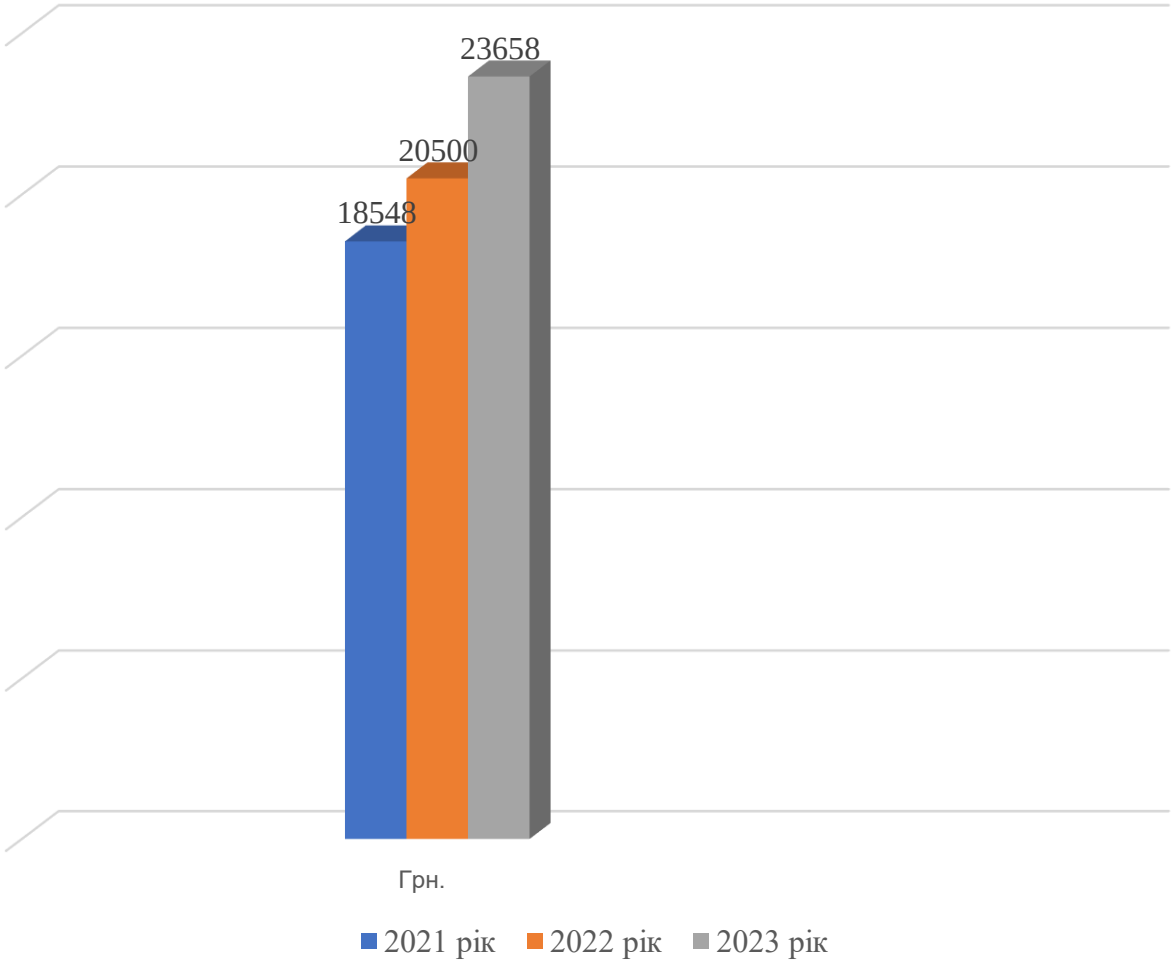


Рис. 2.6. Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Як бачимо, у 2023 році розмір середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Репласт» зріс на 15,4% порівняно з 2022 роком, та на 28% більше, ніж у 2021 році.

Для характеристики кадрової безпеки ТОВ «Репласт» важливо проводити ґендерний аналіз кадрів (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Ґендерний аналіз кадрів ТОВ «Репласт»

Показники	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у тому числі:	48	35	50
- жінки, в тому числі:	15	5	20
одружені	5	1	8
неодружені	10	4	12
- чоловіки, в тому числі:	33	30	30
одружені	23	10	18
неодружені	10	20	12
Управлінський персонал:	10	7	12
- жінки	4	3	3
- чоловіки	6	4	9

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що у 2023 році кількість працюючих жінок у ТОВ «Репласт» складала 40% у загальній структурі працівників, а кількість чоловіків – 60%, що вказує про перевагу чоловіків.

Серед управлінського персоналу підприємства присутня значна ґендерна різниця. Зокрема, у 2023 році тільки 25% жінок займали управлінські посади, а чоловіки 75%.

Здійснюючи аналіз кадрової безпеки ТОВ «Репласт» розрахуємо наступні показники.

1. Коефіцієнт забезпечення персоналу, нормативне значення 1 (K_{zp}):

$$K_{zp} = Ч_f \ / \ Ч_{шт} \ , \qquad (2.1)$$

де

$Ч_f$ – фактична чисельність працівників, осіб;

$Ч_{шт}$ – штатна чисельність працівників, осіб.

Визначимо коефіцієнт забезпечення персоналу за 2021-2023 р.:

K_{zp2021} = 46/ 48 = 0,958

K_{zp2022} = 32/35 = 0,914

K_{zp2023} = 45/50 = 0,9

Як бачимо, коефіцієнт забезпечення персоналу ТОВ «Репласт» протягом 2021-2023 рр. був максимально наближений до 1, що вказує про його забезпеченість кадрами.

2. Коефіцієнт плинності кадрів (Kplun), є одним з основних показників рівня кадрової безпеки. У випадку звільнення працівників в силу різних причин, чи то за власним бажанням, чи то за порушення трудової дисципліни, то може бути потенційна загроза витоку інформації. Значення цього показника має тенденцію до зменшення:

$$Kplun = Ч_{зв} / Ч_f \ , \qquad (2.2)$$

де

$Ч_{зв}$ – загальна кількість звільнених працівників, осіб;

$Ч_f$ – фактична чисельність працівників, осіб.

Визначимо коефіцієнт плинності кадрів за 2021-2023 рр.

$К_{plun2021}$ = 8 / 48 = 0,17

$К_{plun2022}$ = 15 / 35 = 0,43

$К_{plun2023}$ = 6 / 50 = 0,12

Розрахунки вказують, що у 2022 році коефіцієнт плинності кадрів був найбільшим та становив певну загрозу для кадрової безпеки, в основному це пов'язано з військовим вторгненням. Проте, у 2023 році значення цього показника стало меншим втричі, і це свідчить про зміцнення кадрової безпеки ТОВ «Репласт».

3. Визначимо показник продуктивності праці (P_p), тенденція до зростання має позитивний вплив на стан кадрової безпеки підприємства:

$$P_p = О_{нп} / Ч_f \ , \qquad (2.3)$$

де

$О_{нп}$ – обсяг наданих послуг, грн.;

$Ч_f$ – фактична чисельність працівників, осіб.

Згідно даних фінансової звітності ТОВ «Репласт» обсяг наданих послуг складав станом на:

- 01.01.2021 р. – 125698 тис. грн.;
- 01.01.2022 р. – 985425 тис. грн.;
- 01.12.2023 р. – 169233 тис. грн.

Розраховуємо показник продуктивності праці за 2021-2023 рр. та їх вплив на стан кадрової безпеки ТОВ «Репласт»:

P_{p2021}= 125698 / 48 = 2618,7 тис. грн.

P_{p2022}= 985425 / 35 = 28155 тис. грн.

P_{p2023}= 169233 / 50 = 3384,7 тис. грн.

Як бачимо, що протягом 2021-2022 рр. продуктивність праці була достатньо стабільною, а от у 2023 мала тенденцію до зменшення, що вказує про те, що становила загрозу для кадрової безпеки ТОВ «Репласт».

4. Неможливо визначити рівень кадрової безпеки підприємства без ефективної мотиваційної політики. За допомогою коефіцієнта мотивації ($K_{\text{мот}}$) можна визначити стан матеріального задоволення працівників підприємства порівняно з конкурентами, і його значення має бути максимально близько до 1:

$$K_{\text{мот}} = \text{Зарпл}_{\text{ф}} / \text{Зарпл}_{\text{р}} , \qquad (2.4)$$

де

$\text{Зарпл}_{\text{ф}}$ – фактична заплата на підприємстві;

$\text{Зарпл}_{\text{р}}$ – ринкова заплата, грн.

Згідно даних Міністерства фінансів України середня заплата становила станом на 01.01.2021 р. – 12337 тис. грн.; 01.01.2022 р. – 14777 тис. грн.; 01.01.2023 – 17176 тис. грн.

Розрахуємо коефіцієнт мотивації ТОВ «Репласт» за 2021-2023 рр.

$K_{\text{мот}2021}$ = 18548 / 12337 = 1,5

$K_{\text{мот}2022}$ = 20500 / 14777 = 1,4

$K_{\text{мот}2023}$ = 23658 / 17176 = 1,4

Проведені розрахунки вказують, що протягом 2021-2023 рр. значення коефіцієнта мотивації є більшим 1, і це свідчить що у ТОВ «Репласт» систематично проводяться заходи з метою зростання мотивації персоналу, а це впливає на зміцнення кадрової безпеки.

5. Наступний показник, який проаналізуємо – це коефіцієнт інтелектуального рівня персоналу $K_{i\text{рп}}$ ТОВ «Репласт»:

$$K_{i\text{рп}} = Ч_{vkp} / Ч_f \ , \qquad (2.5)$$

де

$Ч_{vkp}$ – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб;

$Ч_f$ – фактична чисельність працівників, осіб.

$K_{i\text{рп}2021}$ = 25 / 48 = 0,52

$K_{i\text{рп}2022}$ = 15 / 25 = 0,6

$K_{i\text{рп}2023}$ = 28 / 50 = 0,56

Граничне значення коефіцієнта інтелектуального рівня персоналу становить 1, і результати розрахунків вказують про те, що протягом аналізованого періоду цей показник складав загрозу для кадрової безпеки ТОВ

«Репласт», адже становив у 2021 році – 0,52, 2022 році – 0,6, 2023 році – 0,56. Управлінцям ТОВ «Репласт» необхідно здійснювати розвиток людського потенціалу, розвивати креативність та фаховість працівників.

6. В період відкритого інформаційного простору та ймовірних кібератак необхідно забезпечувати безпеку в інформаційній сфері, адже це має безпосередній вплив на кадрову безпеку підприємства. Коефіцієнт продуктивності інформації характеризує стан захищеності інформації від несанкціонованого доступу [25]:

$$K_{pri} = О_{нп} / V_{mi} = \quad (2.6)$$

де

$О_{нп}$ – обсяг наданих послуг, грн.;

V_{mi} – витрати на модернізацію інформаційних ресурсів.

$K_{pri2021}$ = 125698 / 760 = 165 тис. грн.

$K_{pri2022}$ = 985425 / 52 = 189 тис. грн.

$K_{pri2023}$ = 169233 / 25 = 6769, 32 тис. грн.

Проведені розрахунки вказують, що протягом 2021-2022 рр. у ТОВ «Репласт» був здійснений ефективний кадровий менеджмент з безпеки, а от показники у 2023 році становили загрозу для підприємства.

7. У теперешніх реаліях військових дій ніхто не почуває себе у безпечному стані, адже ракетні обстріли цивільної інфраструктури відбуваються досить часто. Тому потрібно розраховувати коефіцієнт захисту персоналу та майна ($К_{зпм}$), щоб забезпечити зміцнення кадрової безпеки:

$$К_{зпм} = В_{ох} / П_{ч} \text{ х } 100 , \qquad (2.7)$$

де

$В_{ох}$ – витрати на укриття, захищення майна та безпеку персоналу;

$П_{ч}$ – чистий прибуток підприємства, грн.

$К_{зпм2021}$ = 3625 / 165479 х 100% = 2,19

$К_{зпм2022}$ = 10520 / -354310 х 100% = -2,9

$К_{зпм2023}$ = 8265 / -348932 х 100% = -2,4

Спостерігаємо, що ТОВ «Репласт» у 2022 не досить достатньо вклало коштів на облаштування укриття, захищення майна та безпеку персоналу, а це може становити значну загрозу кадровій безпеці ТОВ «Репласт».

Персонал є активним суб'єктом загроз із яскраво вираженою деструктивною спрямованістю щодо переважно інформаційної та майнової безпеки організації [25]. Здійснені розрахунки, що відображають рівень кадрової безпеки ТОВ «Репласт» вказують про активну виражену кадрову політику та те, що підприємство вживає заходів рагування на різноманітні виклики зовнішнього середовища.

2.4. Формування стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства

Забезпечення високого рівня захисту бізнес-діяльності, врахування ймовірних загроз та нейтралізація будь-яких видів ризиків кадровій безпеці важко уявити без використання певниз стратегічних інструментів. І власне, щоб забезпечити високий рівень кадрової безпеки потрібно враховувати тактику та стратегію її гарантування.

Щоб забезпечити високий рівень кадрової безпеки виокремлюють наступні стратегії забезпечення економічної безпеки:

1) стратегія розвитку, що включає в себе сукупність заходів, які зосереджені на оптимізацію виробничої діяльності згідно до її реального та майбутнього стану з метою мотивації до організаційного розвитку. Щоб здійснити реалізацію цих заходів потрібен деякий час, для протидії ризикам і загрозам (внутрішнім та зовнішнім), що можуть спричинити негативний вплив на персонал;

2) адаптивна стратегія, яка зосереджена на реалізацію адекватних заходів у випадку змін у зовнішньому середовищі;

3) стратегія підтримки спрямована на зосередженні уваги на ключовій складовій економічної безпеки підприємства;

4) забезпечуюча стратегія ґрунтується на здійсненні заходів, що спрямовані на досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства;

5) трансформаційна стратегія використовується у випадку диверсифікації наданих послуг.

Пропонується використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення економічної безпеки підприємства слід застосовувати три стратегії [4]:

- договірна;
- матрична;
- комплексна.

При цьому головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємства є такі чинники, як стан фінансово-економіної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки стратегії та фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки [4].

Основними ознаками стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства є:

- формується на довготривалий період для подальшої реалізації конкретних заходів кадрової безпеки;

- є частиною складової корпоративної стратегії;

- для нейтралізації загроз кадровій безпеці повинна враховувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища;

- базується на потенційній оцінці виду кадрових загроз.

Щоб сформувати ефективну стратегію кадрової безпеки потрібно дотримуватися певних принципів:

- принцип узгодженості. Стратегія забезпечення кадрової безпеки повинна враховувати і узгоджуватись зі загальною стратегіює забезпечення економічної безпеки та стратегією управління персоналом;

- принцип законності Розроблення стратегії забезпечення кадрової безпеки не повинно порушувати норм діючого законодавства;

- принцип моральності. Оскільки процес реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки безпосередньо пов'язаний із людьми, то вкрай важливим є не застосовувати будь-які аморальні методи впливу на персонал;

- принцип готовності. Неможливо реалізувати будь-які стратегічні й тактичні рішення, якщо працівник попросту не готовий дотримуватися встановлених вимог, не приймає сформовану організаційну культуру та приписи внутрішніх документів підприємства;

- принцип економічної ефективності та доцільності. Усі запропоновані розробленою стратегією заходи забезпечення кадрової безпеки мають відповідати наявним на підприємстві ресурсам і приносити певний економічний ефект в кінцевому результаті;

- принцип взаємодії. Цей принцип передбачає, що для захисту своїх працівників, керівництво підприємства мусить за потреби залучати і зовнішніх суб'єктів безпеки;

- принцип оперативності. Всі заплановані стратегією заходи повинні бути своєчасно реалізовані. Окрім цього, мусять бути передбачені конкретні превентивні заходи з метою оперативної реакції підприємства на утворені виклики [5].

Формування ефективної кадрової безпеки неможливо здійснити без стратегії та тактики, що повинні бути взаємопов'язаними із місією підприємства. Розглянемо на рис. 2.7. стратегічні цілі формування кадрової безпеки ТОВ «Репласт».

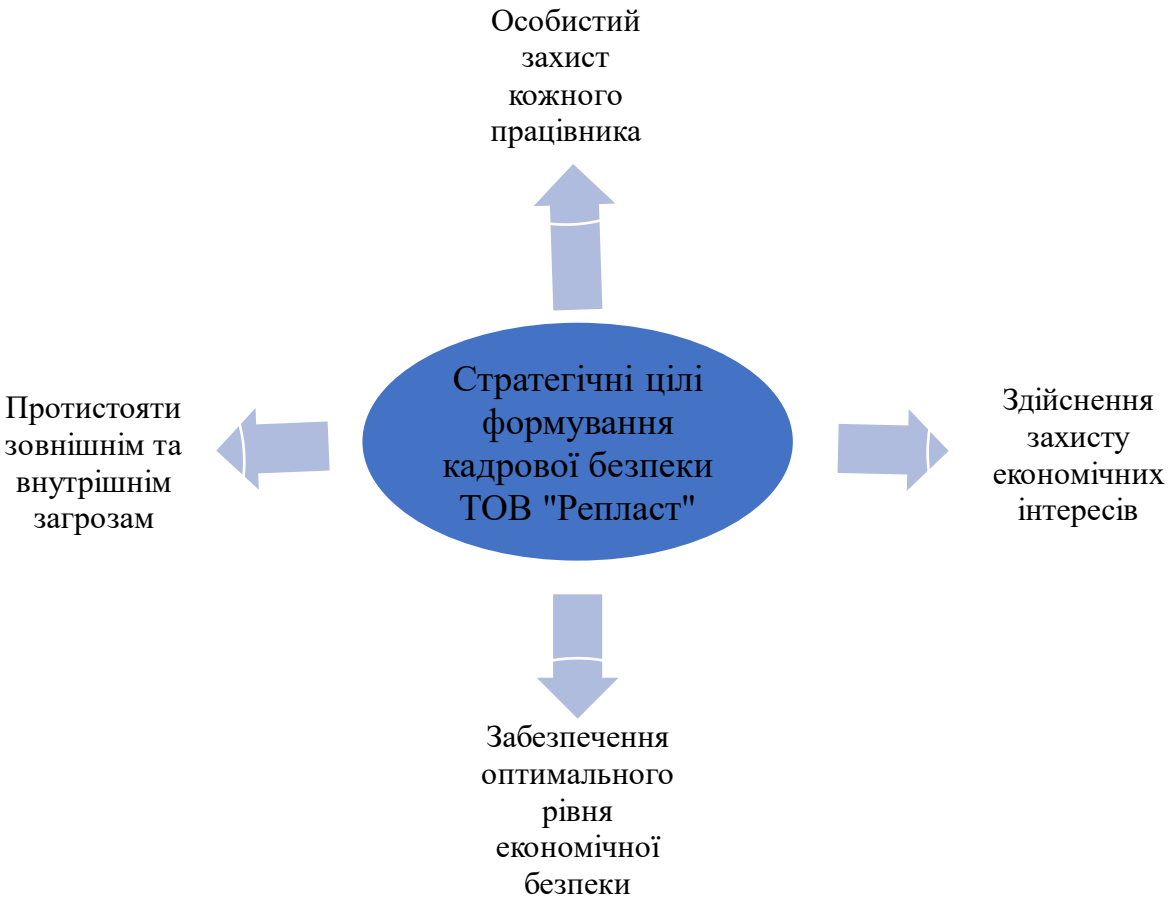


Рис. 2.7. Стратегічні цілі формування кадрової безпеки ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Використовуючи тактику можна реалізувати загальну стратегію забезпечення кадрової безпеки, щоб швидко та адекватно реагувати на загрози та ризики. Тактика використовується під час моніторингу, контролю, формуванні, прийнятті ефективних тактичних управлінських заходів та реалізації обраної стратегії забезпечення кадрової безпеки, а саме:

- підвищення кваліфікації;
- підвищення мотивації персоналу;
- перегляд посадових ротацій;
- піднайом нових працівників;
- зміцнення та оновлення цінностей;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- налагодження зв'язку із неформальним лідерами;
- звільнення персоналу [16].

Визначимо основні етапи стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Репласт» (рис. 2. 8.).

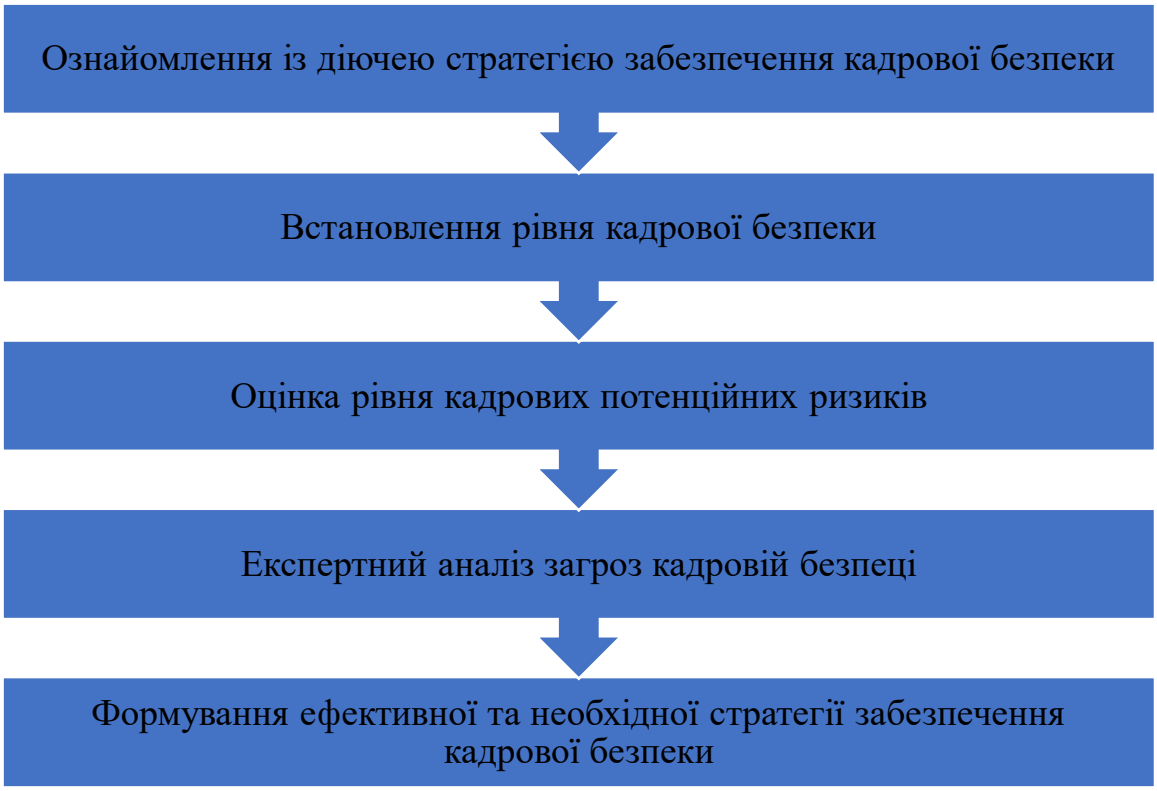


Рис. 2.8. Етапи стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Репласт»

Розроблено автором.

Важливо після формування стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Репласт» здійснювати моніторинг та контроль за її реалізацією (рис. 2.9.).

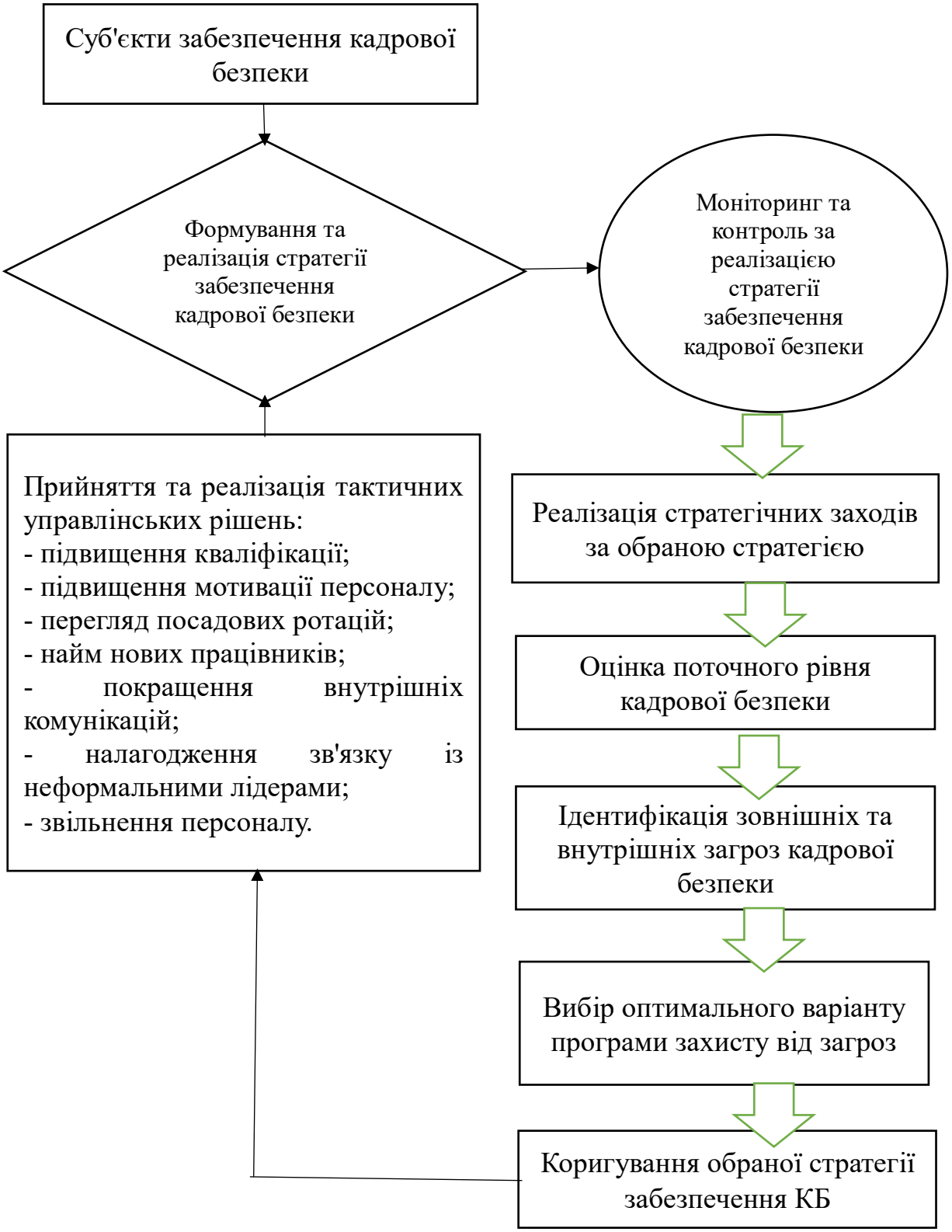


Рис. 2.9. Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Репласт» [6]

Висновки до другого розділу

ТОВ «Репласт» здійснює досить успішно підприємницьку діяльність на ринку виробництва високоякісних плит, листів, труб і профілів з пластмас понад 10 років, при цьому володіє в своєму забезпеченні достатніми майновими та фінасовими ресурсами.

Мета діяльності та місія ТОВ «Репласт», які ґрунтуються на певних принципах забезпечують йому високий рівень конкурентоспроможності, позитивну ділову репутацію як надійного постачальника та партнера.

ТОВ «Репласт» задля зміцнення конкуруючих позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей діяльності, впроваджує нові технології у виробництво та цифрові технології у якісний сервіс.

Встановлено, що ТОВ «Репласт» здійснює виробничу діяльність згідно чинних вітчизняних стандартів. Підприємство отримало сертифікацію згідно системи менеджменту якості ISO 9001. ТОВ «Репласт» є надійним постачальником плит, листів, труб і профілів з пластмас високої якості для суб'єктів господарювання та фізичних осіб, не тільки для українського ринку, а й європейського, і має сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам.

Здійснено аналіз кадрової безпеки ТОВ «Репласт», і вона вказує про досить розвинуту систему управління персоналом. Визначено загрози кадрової безпеки товариства:

- плинність кадрів;
- інтелектуальний рівень персоналу;
- захист майна та безпеки персоналу;
- продуктивність інформації.

ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження дозволило обґрунтувати теоретичні положення та розробити практичні рекомендації щодо управління кадрової безпеки суб'єкта господарювання. Отримані теоретичні та прикладні результати забезпечують наступні висновки:

Персонал одночасно являється як об'єктом, так і суб'єктом загроз в системі кадрової безпеки. Тому кожен керівник будь-якого суб'єкта господарювання повинен в першу чергу нейтралізувати реальні чи ймовірні ризики, що можуть загрожувати здоров'ю та життю працівників та забезпечувати ефективну мотивацію персоналу.

З'ясовано сутність кадрової безпеки підприємства, за допомогою різних підходів: кадрова безпека має на меті удосконалення управління персоналом підприємства; другий підхід передбачає забезпечити збільшення продуктивності праці за допомогою кадрового потенціалу; третій підхід характеризує кадрову безпеку як складову системи економічної безпеки.

Визначено основні цілі кадрової безпеки підприємства:

- нейтралізація загроз для забезпечення безпечної діяльності та стабільного розвитку підприємства;

- забезпечення захисту інтересів підприємства та працівників від незаконних посягань;

- недопущення розголошення комерційної таємниці;

- реалізація у виробничу діяльність та в управління безпекою персоналу адекватної та достовірної інформації.

Стан захищеності персоналу має безпосередній вплив на стан захищеності самого підприємства від різного виду загроз та ризиків, адже тільки ті працівники, можуть мати високу продуктивність праці, які відчувають себе у безпечному стані, відчувають підтримку з боку керівництва та мають високу мотивацію.

Охарактеризовано діяльність ТОВ «Репласт», місією діяльності якого є задоволення будь-яких потреб потенційного покупця виготовленою високоякісною продукцією.

Проаналізовано, що структура основних засобів ТОВ «Репласт» не зазнавала різких змін, а це забезпечує йому високий рівень конкурентоспроможності. Необоротні активи ТОВ «Репласт» мають перевагу над оборотними активами. Негативною ознакою діяльності підприємства є зменшення показників фінансових результатів. Так, чистий прибуток у 2023 був на 38% менше, ніж у 2021 році. Показники ділової активності ТОВ «Репласт» зростали, і це є позитивним фактором для його діяльності.

Проаналізовано структуру персоналу ТОВ «Репласт», і у 2023 році управлінський персонал складав 24% у загальній структурі персоналу; робочий персонал – 56%; допоміжний персонал – 20%.

Здійснено аналіз стану кадрової безпеки ТОВ «Репласт», який є підвищеним. Проаналізовані значення показників свідчать, що коефіцієнт забезпечення персоналу товариства вказує про його достатню забезпеченість кадрами; коефіцієнт плинності кадрів становить загрозу для діяльності підприємства; показник продуктивності праці становить загрозу; коефіцієнт мотивації впливає на зміцнення кадрової безпеки; коефіцієнти інтелектуального рівня персоналу, захищення майна та безпеку персоналу та продуктивності інформації складали загрозу для кадрової безпеки ТОВ «Репласт».

Рекомендовано для підвищення рівня кадрової безпеки сформувати стратегію її забезпечення, яка повинна реалізовуватись в декілька етапів та з дотриманням певних принципів. Формування ефективної кадрової безпеки неможливо здійснити без стратегії та тактики, що повинні бути взаємопов'язаними із місією підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64.
2. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
3. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 10. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165.
4. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*: збірник наукових праць, 2018. Вип. 32, с. 123-136. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.123.
5. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
6. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №25. С.172-179. URL:http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/4837.
7. Воронка О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171. URL:http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3885-zhivko-z-b-martin-o-m-voronka-o-z-kadrova-bezpeka-cherez-prizmu-ponyatijno-kategorialnogo-aparatu-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva.

8. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57.
9. Данілова Е. Порівняльний аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. №7. С.13-19. URL:https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.2.
10. Денисенко М. П., Повзун Д. І. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 47–53. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2019.16.47
11. Дзюрах Ю. М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 24-30. URL:http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5905.
12. Драган О. І. Формування кадрової безпеки у системі соціально-економічної безпеки підприємства. *Modern directions of scientific research development* : proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Chicago, USA: BoScience Publisher, 2022. P. 905–910. URL:https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/36992.
13. Дубинська О. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №5. С. 112-122. URL:https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.14.
14. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
15. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-insayderskih-rizikiv-i-zagroz-v-upravlinni-kadrovoyu-bezpekoyu-pidpriemstva.

16. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 43–48. URL:https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48.
17. Зіненко К., Кобєлєва Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №4. С.9–16. URL:https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.9.
18. Зубарєва Г. М. управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. Економіка і організація управління. 2022. №2 (46). С. 216-227. URL:DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.21
19. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6824.
20. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. №24. С. 75-80. URL:https://modecon.mnau.edu.ua/the-essence-and-architectonics-of-2/.
21. Коптєва Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. №2. С. 119–124. URL:https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119.
22. Кравченко В.О., Кравченко В.А. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/pdf.
23. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і*

менеджмент. 2019. Вип. 40. С. 82-87. URL:http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/13.pdf.

24. Курепін В. М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5, № 4. С. 170-176. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-19.
25. Курепін В. М.. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 94-99. URL: DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-15.
26. Мазаракі А., Мельник Т. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *·SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2022. № *145*(5). С.4–28. URL:https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01.
27. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19–25. URL: 10.32702/2306-6792.2020.21.19.
28. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.
29. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №2. С. 45–54. URL:https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6.
30. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК».* №4 (52). 2018. С. 213-221 URL:https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/articl/135.
31. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 300-309.

URL:https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abs=2020_7_0_300_309.

32. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні* науки. 2019. №3. С. 25-34. URL:https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/6262.
33. Оніciфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2020. №1. С. 133- 140. URL:http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/204447/204284
34. Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції : автореф. дис. … канд. екон. наук: 21.04.02. Харків, 2018. 24 с.
35. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN.
36. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.
37. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. Том 9 № 1 2021 URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/851-Article%20Text-1279-1-10-202104f.
38. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету:* серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 81–84. URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/22.pdf.

39. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. На*укові записки Української академії друкарства*. 2017. № 2. С. 133–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_16.
40. Цвєткова І.І. Алгоритм оцінки кадрової безпеки на основі індикаторного підходу. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2016. № 3. С. 159-163. URL:http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3315&i=2
41. Шира Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 531-535. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf.