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

ЗАГРОЗИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Анастасії ОМЕТЮХ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ОМЕТЮХ А. Загрози кадрової безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження аспектів управління кадрової безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища підприємства та визначено особливості процесу формування кадрового забезпечення на підприємстві. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємства шляхом використання сучасних моделей управління безпекою персоналу.

Ключові слова: управління кадровою безпекою, економічна безпека, зовнішні загрози, внутрішні загрози, управління персоналом.

ANNOTATION

OMETYUKH A. Threats to personnel security of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of aspects of personnel security management of the enterprise is carried out. In the second section, an analysis of the competitive environment of the enterprise was carried out and the peculiarities of the process of forming human resources at the enterprise were determined. The result of the study was recommendations for increasing the level of personnel security of the enterprise by using modern models of personnel security management.

Keywords: personnel security management, economic security, external threats, internal threats, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА…….. 7

1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства……. 7

1.2. Загрози кадровій безпеці підприємства…… 12

1.3. Механізми управління кадровою безпекою підприємства……... 16

Висновки до першого розділу……... 19

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ПРОГРЕС-СЕРВІС»…… 20

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……... 20

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства……..... 26

2.3. Аналіз кадрового забезпечення підприємства та узагальнення напрямів підвищення рівня кадрової безпеки……. 37

Висновки до другого розділу…… 45

ВИСНОВКИ…… 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 48

ДОДАТКИ……... 53

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану поняття «кадрова безпека» набуває іншого змісту і, як правило, асоціюється з поняттям виживання працівників в надскладних умовах. Більшість суб'єктів господарювання змушені працювати за зміненим графіком, а невизначеність умов функціонування несуть нові загрози та ризики зовнішнього середовища.

В умовах сьогодення в управлінні безпекою підприємства важливо ставити акцент на захисті та адаптації працівників до функціонування екстремальних умовах. Якщо підприємство опирається на згуртований колектив, які здатні успішно виконувати поставлені завдання, добиватися поставлених цілей, то є ймовірність того, що підприємство зможе працювати не тільки на виживання, а й на розвиток, сплачувати податки та зміцнювати обороноздатність держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах питання кадрової безпеки є актуальним, адже загрози її безпеці створює ризики в управлінні підприємством. Дослідженню теорії та методів забезпечення кадрової безпеки свої наукові праці присвятили такі вчені, як Є.М. Палига, Л.П. Кушнір, І.Я. Бурда, Г.О. Ткачук, Т.В. Момот [5] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження кадрової безпеки як однієї зі складових економічної безпеки, визначення загроз кадровій безпеці та узагальнення напрямів підвищення рівня кадрової безпеки.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність кадрової безпеки підприємства;
- охарактеризувати загрози кадровій безпеці підприємства;
- визначити механізми управління кадровою безпекою підприємства;
- дати загальну характеристику та систему управління підприємства;
- провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізувати стан кадрового забезпечення підприємства;

- узагальнення напрямів підвищення рівня кадрової безпеки підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси впливу на функціонування підприємства системи управління мотивацією та стимулюванням праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних аспектів управління кадровою безпекою підприємства здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; для аналізу кадрового забезпечення використані конкретний та абстрактний підходи; узагальнення напрямів підвищення рівня кадрової безпеки – логічне мислення, методи вибірки та порівняльного, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичного методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження аспектів управління кадрової безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища підприємства та визначено особливості процесу формування кадрового забезпечення на підприємстві. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємства шляхом використання сучасних моделей управління безпекою персоналу.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 55 сторінках. Робота містить 19 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 40 найменування

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства

Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що заважають їй успішно функціонувати в складних і нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки організації – це її співробітники, які виступають одночасно як об'єкти та як суб'єкти потенційних загроз [1].

Розглядаючи персонал з позиції кадрової безпеки можна сказати, що кадри, з одного боку, є гарантом стійкого розвитку підприємства, а з іншого боку - джерелом загроз, які можуть порушити стабільне функціонування. За дослідженнями, близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, проте ефективне забезпечення кадрової безпеки сприяє зменшенню збитків підприємства, які пов'язані з людським капіталом майже на 60 % [2].

Кадрова безпека є поняттям багатогранним, тому науковці виокремлюють різні підходи до визначення поняття «кадрова безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «кадрова безпека» [4-6]

Автори	Визначення
1	2
О. А. Кириченко [4]	Змістом категорії «кадрова безпека» є 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.

продовження таблиці 1.1

1	2
І. Бурда [4]	Визначає кадрову безпеку як складову частину економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства
А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда [4]	Кадрова безпека є характеристикою стану економічної системи за якої відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаним з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи.
І. Г. Чумаріна [5]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.
А. Кібанов [6]	Кадрова безпека - це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність методів організаційного механізму з визначення цілей, спрямованих на збереження, розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.

Джерело: складено на підставі [4-6]

Отже, кадрова безпека підприємства полягає у проведенні превентивних заходів щодо зменшення негативного впливу на економічну безпеку ризиків кадрового спрямування, які пов’язані з нанесенням конкретної майнової або немайнової шкоди, недостатньою кваліфікацією персоналу, неефективним кадровим менеджментом щодо збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

З метою ефективного функціонування менеджери підприємства повинні аналізувати ризики, які пов’язані з персоналом, оскільки вони здійснюють вплив на безпечне життя працівників, їх здоров'я, а також на розвиток комунікації між працівниками, забезпечення винагороди персоналу, збереження іміджу та зміцнення економічної безпеки.

Основними цілями кадрової безпеки підприємства є [5]:

- забезпечення стійкого функціонування підприємства;
- запобігання загроз його безпеці;
- захист законних інтересів організації від протиправних дій;
- недопущення розкрадання фінансових та матеріально-технічних засобів;
- збереження майна та цінностей;
- недопущення розголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- збереження цілісності та правдивості інформації;
- недопущення порушення в роботі технічних засобів та комп’ютерних систем;
- забезпечення ритмічної виробничої діяльності;
- попередження диверсій.

Розглядаючи основні завдання та визначення сутності поняття «кадрова безпека», можна зробити висновок, що існує декілька підходів щодо його визначення позиції:

- цільового;
- процесного;

- структурного;
- функціонального;
- компаративного;
- ресурсного;
- управлінського підходу.

Розглянемо сутність цих підходів на рисунку 1.1.

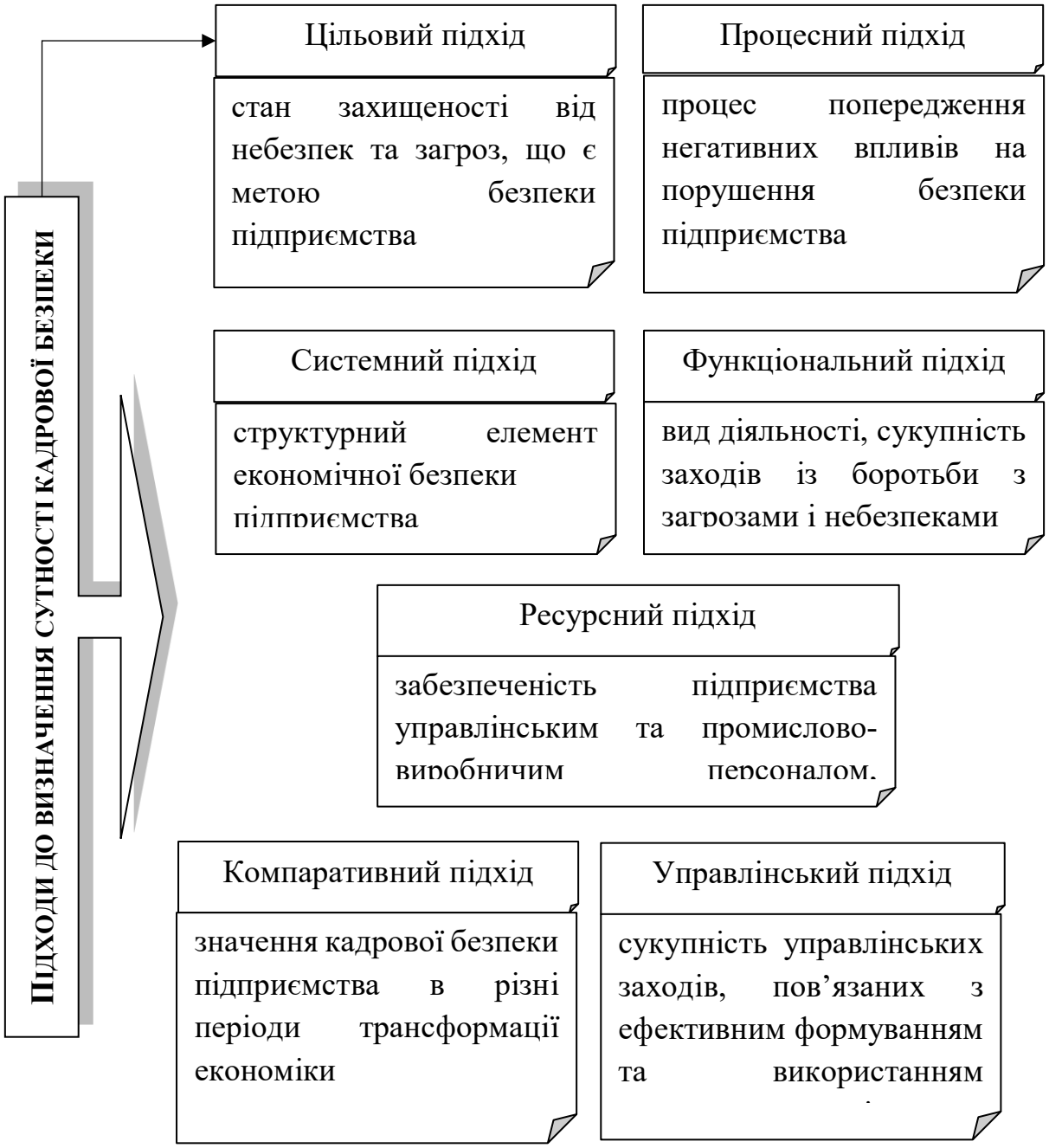


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності поняття «кадрова безпека»

Джерело: складено на підставі [6]

Проведене дослідження підходів, щодо визначення сутності поняття «кадрова безпека» вказує на те, що кожен з них заслуговує на увагу та розширює зміст цього поняття. Процесний підхід визначення кадрової безпеки ототожнює кадрову безпеку та процес управління кадровою безпекою як сукупність чинників, які створюють умови запобіганню загрозам, безпеці персоналу, сприяють ефективному розвитку людського капіталу.

Системний підхід визначення кадрової безпека характеризує її як складовий елемент системи економічної безпеки. Щодо функціонального підході, то він ґрунтується на пріоритетності процесу управління персоналу, його юридичному та інформаційному забезпеченні.

Управлінський підхід є похідним від функціонального і вказує на необхідність здійснення саме управлінських заходів, пов’язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу [8]. Цільовий підхід визначення кадрової безпеки передбачає здійснення заходів щодо захисту персоналу від загроз і небезпек.

Ресурсний підхід щодо визначення поняття «кадрова безпека» вказує на необхідність ресурсного забезпечення для реалізації заходів забезпечення безпеки персоналу, інтересів підприємства та особистості працівника, відсутності впливу кадрових загроз і небезпек. В умовах різних трансформацій економіки сутність кадрової безпеки з позиції компаративного підходу зосереджує увагу на визначенні вимог та функції кадрової безпеки підприємства.

Отже, під безпекою слід розуміти стан захищеності, а оскільки ми характеризуємо кадрову безпеку підприємства, то забезпечення превентивних та стратегічних заходів сприятиме майбутньому результату функціонування підприємства, мінімізації негативного впливу на економічну безпеку пов'язану з персоналом. Кадрова складова економічної безпеки визначається комплексом взаємодії персоналу, внаслідок чого здійснюється ефективне функціонування підприємства, можливість подолання загроз, які пов’язані з персоналом, прогнозування ймовірності реалізації та наслідків впливу ризиків на продуктивність персоналу, його інтелектуальний потенціал.

1.2. Загрози кадровій безпеці підприємства

Кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними [7]. Управління кадровою безпекою передбачає здійснення заходів щодо запобігання негативного впливу на діяльність підприємства чинників, які несуть загрози інтелектуальному потенціалу, комунікаційним зв'язкам та трудовим відносинам в колективі, нанесенню матеріальних та нематеріальних збитків, втратою репутації та порушення ділових відносин з партнерами та контактною аудиторією. Розглянемо ризики кадрової безпеки (рис. 1.2).

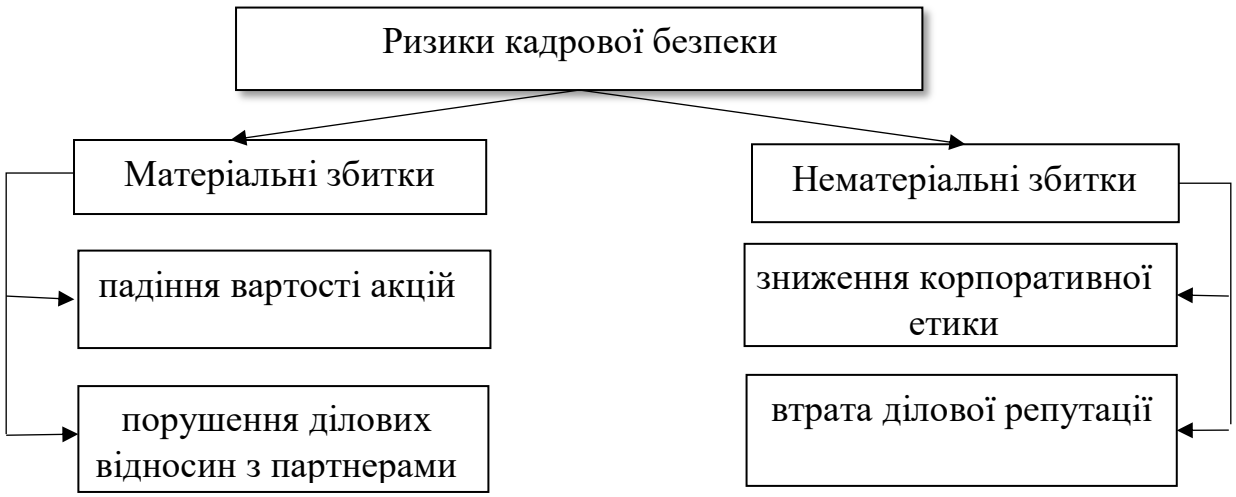


Рис. 1.2. Ризики кадрової безпеки

Джерело: складено на підставі [7].

До основних негативних факторів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, джерелом яких є персонал, належать:

– по-перше, помилкові дії окремих співробітників фірми — від кур'єра до керівника найвищої ланки;

– по-друге, вплив посадових осіб органів державної влади та управління, зокрема (правоохоронних, податкових та інших контролюючих структур);

– по-третє, дії різних суб’єктів господарювання, особливо підприємств-конкурентів (економічні, розвідувальні, вплив на окремі ланки діяльності);

– по-четверте, ланцюжки неефективних рішень персоналу підприємства через недостатню кваліфікацію, недбалість керівників, менеджерів, логістів, аналітиків [8].

Формування системи кадрової безпеки підприємства починається з оцінки її рівня з врахуванням ресурсних можливостей, завдань та цілей організації. Розглянемо алгоритм формування системи кадрової безпеки (рис.1.3).

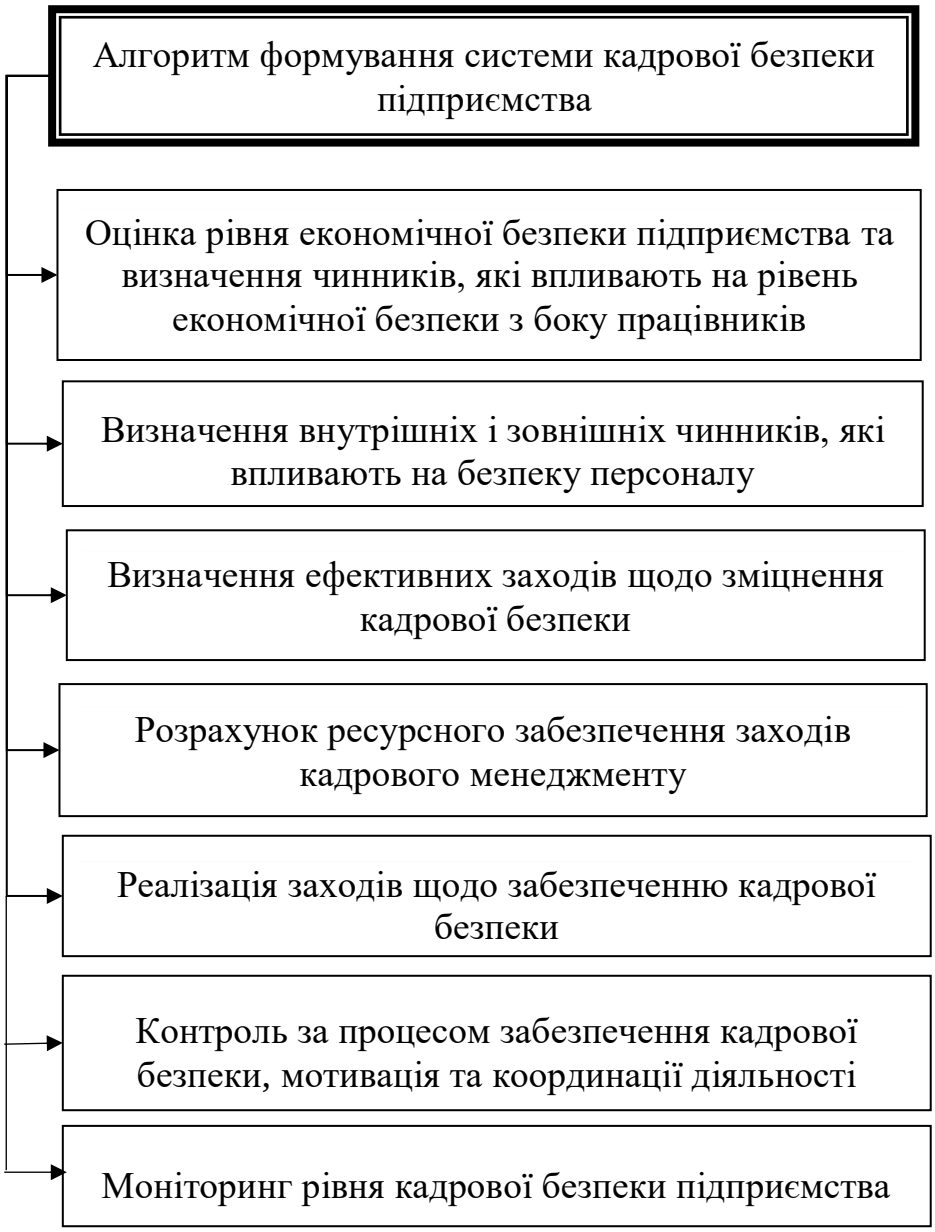


Рис. 1.3. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства

Джерело: складено на підставі [9]

Головною метою кадрової безпеки є ідентифікація зовнішніх загроз, які можуть нанести шкоду персоналу, а тому необхідно вжити заходів щодо запобігання та протидії наслідків їх впливу на основний капітал підприємства, а також управління персоналом щодо ефективного використання його потенціалу та недопущення загроз з боку самого персоналу. Проведемо дослідження сутності поняття загрози кадровій безпеці у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення поняття «загрози кадровій безпеці»

Автори	Визначення
Л. Лапицька [5]	загрозу кадровій безпеці розглядає низький рівень надійності персоналу, несприятливий соціально-психологічний клімат, низьку лояльність персоналу, помилки у підборі персоналу, відсутність високого рівня корпоративної культури.
А. Штангрет [5]	До загроз, які походять від співробітників відносить такі: порушення порядку використання технічних засобів, що створюють умови для несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; порушення встановленого режиму збереження відомостей конфіденційного характеру і безпеки; порушення встановленого порядку фінансової звітності в організації; злочинні та інші незаконні дії з особистих мотивів або в інтересах третіх осіб
Д. Рисіна [5]	визначає конкретні посади, групи ризику і моменти взаємодії між працівником та підприємством, які супроводжуються виникненням тих чи інших загроз з боку персоналу

Джерело: складено на підставі [5]

Отже, сучасна кадрова безпека охоплює усі сфери діяльності підприємства та направлена на налагодження взаємовідносин з адміністрацією, управління конфліктами, вирішення виробничих проблем, реалізацію соціальних програм, підтримання репутації та зміцнення економічної безпеки.

Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз, причому суб'єктами загроз можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а також претенденти на вакантну посаду, колишні працівники підприємства, які мають образу, то об'єктом безпеки виступають інтелектуальні, інформаційні, матеріальні та фінансові ресурси підприємства. Розглянемо персонал як суб'єкт загроз кадровій безпеці на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Персонал як суб'єкт загроз кадровій безпеці

Джерело: складено на підставі [8]

Розглядаючи персонал як об'єкт безпеки, які потребують захисту життя та здоров'я, репутації, то в цьому випадку суб'єктами загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціум, конкуренти, державні та громадські установи. Джерела походження таких загроз можуть бути техногенні катастрофи, стихійні лиха, військові дії, знаряддя праці та обладнання.

1.3. Механізми управління кадровою безпекою підприємства

Розглядаючи проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства необхідно провести дослідження стосовно вивчення складових кадрової безпеки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи науковців щодо визначення складових кадрової безпеки [9-11]

Автори	Визначення
Чередниченко Н.В. [9]	Психологічна безпека (антиконфліктна) Соціально мотиваційна безпека Професійна безпека
Томаневич Л.М. [10]	Безпека життєдіяльності Психологічна безпека Соціально-мотиваційна безпека Професійна безпека
Чередниченко Н.В. [10]	Безпека здоров'я Фізична безпека Фінансова безпека Інтелектуальна безпека Кар'єрна безпека Адміністративно-незалежна Технологічна безпека Пенсійно-страхова безпека Естетична безпека
Гончарова К. Г. [11]	Професійна безпека Інформаційна Інтерперсональна Соціально-мотиваційна

Джерело: складено автором на підставі [9-11]

Під механізмами забезпечення кадрової безпеки слід насамперед розуміти такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації та не спонукатимуть їх перейти до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці. Тому на підприємстві потрібно регулярно здійснювати перерахунок заробітної плати та забезпечувати її відповідність до роботи, що виконується [9].

Менеджери підприємства повинні формувати ефективну систему управління персоналом, яка включає якісний підбір персоналу, адаптацію, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри. Комплекс заходів безпеки під час найму на роботу передбачає прогнозування благонадійності кандидата, процедури відбору, документальне та юридичне оформлення на роботу, випробувальний термін.

Під адаптацією розуміється така реакція системи на зміну умов діяльності, яка протидіє можливому зниженню якості її функціонування [8]. Адаптація персоналу формує лояльність працівника шляхом психологічної сумісності з місією підприємства, його цінностями, колективом, комфортності робочого місця, задоволення винагороди за виконану роботу.

Освіта, кваліфікація і рівень розвитку професійно важливих якостей виступають сьогодні основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають об'єктивно необхідному рівню в конкретних умовах виробництва [11].

Формування кадрового потенціалу передбачає оновлення професійних знань, умінь і навичок, працівників для виконання поставлених завдань, підвищення продуктивності праці та інтелектуального розвитку, забезпечення результативності роботи підприємства Враховуючи динамічність розвитку суспільства та різноманітність загроз, можна виокремлюють такі основні механізми забезпечення кадрової безпеки підприємства:

- економічні та технологічні;
- організаційні та соціально-психологічні;
- адміністративні та дисциплінарні.

Розглянемо характеристику цих механізмів на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Механізми забезпечення кадрової безпеки

Джерело: складено на підставі [9]

Управління кадровою безпекою передбачає попередження загроз, які негативно впливають на кадрову складову економічної безпеки підприємства та тягнуть за собою нанесення збитків.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено підходи науковців до визначення поняття «кадрова безпека». Доведено, що кадрова безпека підприємства полягає у проведенні превентивних заходів щодо зменшення негативного впливу на економічну безпеку ризиків кадрового спрямування, які пов’язані з нанесенням конкретної майнової або немайнової шкоди, недостатньою кваліфікацією персоналу, неефективним кадровим менеджментом щодо збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

2. Виокремлено, що з метою ефективного функціонування менеджери підприємства повинні аналізувати ризики, які пов’язані з персоналом, оскільки вони здійснюють вплив на безпечне життя працівників, їх здоров'я, а також на розвиток комунікації між працівниками, забезпечення винагороди персоналу, збереження іміджу та зміцнення економічної безпеки.

3. Досліджено, що під безпекою слід розуміти стан захищеності, а оскільки ми характеризуємо кадрову безпеку підприємства, то забезпечення превентивних та стратегічних заходів сприятиме майбутньому результату функціонування підприємства, мінімізації негативного впливу на економічну безпеку пов'язану з персоналом.

4. Наголошено, що головною метою кадрової безпеки є ідентифікація зовнішніх загроз, які можуть нанести шкоду персоналу, а тому необхідно вжити заходів щодо запобігання та протидії наслідків їх впливу на основний капітал підприємства, а також управління персоналом щодо ефективного використання його потенціалу та недопущення загроз з боку самого персоналу.

5. Визначено, що під механізмами забезпечення кадрової безпеки необхідно розуміти заходи, які створюють привабливі умови праці працівників, конкурентну заробітну плати, можливість розвитку та досягненню цілей.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ПРОГРЕС-СЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Взуттєва промисловість є перспективною галуззю, де в умовах ринкової економіки йде конкурентна боротьба за прихильність споживача. Постійно зростають вимоги щодо якості і дизайну взуття при одночасній необхідності скорочення термінів розробки нових моделей. Українські виробники взуття мають певний потенціал для розширення своїх ринків завдяки більшому проникненню на ринок ЄС, з якими в України укладено угоди про вільну торгівлю [12].

Сучасний вітчизняний ринок взуття представлений широким асортиментом виробів вітчизняного та іноземного виробництва. Місткість ринку взуття в Україні становить близько 50 млн. пар на рік взуття на суму 0,5 млрд. доларів США, в тому числі:

- вітчизняні товаровиробники виробляють та реалізовують 22 млн. пар взуття, з яких експортують 11 млн пар взуття;
- іноземні виробники імпортують 41 млн. пар взуття;

Місткість вітчизняного ринку взуття продемонструємо на рис. 2.1.

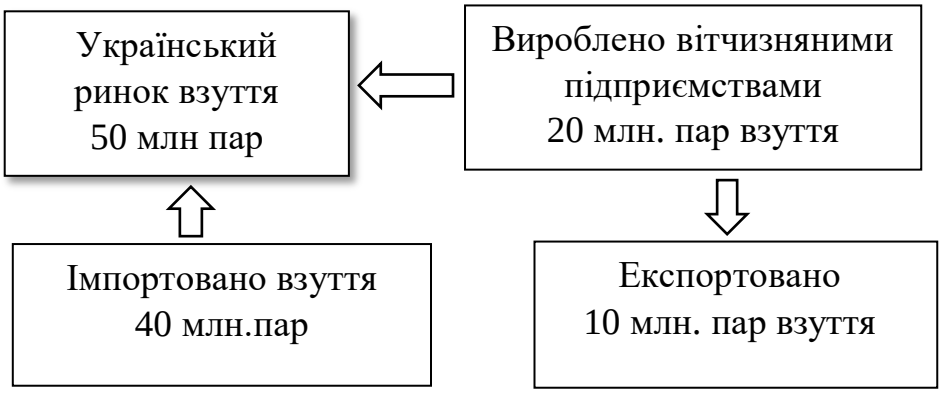


Рис. 2.1. Місткість вітчизняного ринку взуття [12]

Варто наголосити, що вітчизняні товаровиробники взуття не забезпечують потреб населення, в середньому виробляє на одного мешканця 0,5 пари взуття. Якщо проаналізувати показник споживання взуття на людину, то в Україні він становить 1-2 пари взуття, в той час в Європі цей показник коливається від 6 до 8 пар взуття на одну людину.

Розглянемо асортимент взуття, які вітчизняні товаровиробники виробляють та реалізують на ринку взуттєвої промисловості (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Асортимент взуття, які вітчизняні товаровиробники виробляють та реалізують на ринку взуттєвої промисловості

Джерело: побудовано автором на підставі [13]

Протягом останніх років на міжнародному ринку українські товаровиробники взуття не мають суттєвих конкурентних переваг (рис. 2.3). За даними експертів середньосвітовий рівень конкурентоспроможності становить 0,43, а в Україні – 0,21. Якщо провести аналіз показника конкурентоспроможності, то у таких світових експортерах як Китай, показник конкурентоспроможності становить 2,95, Італії - 2,65, Іспанія - 1,16, Індія - 1,74 [13].

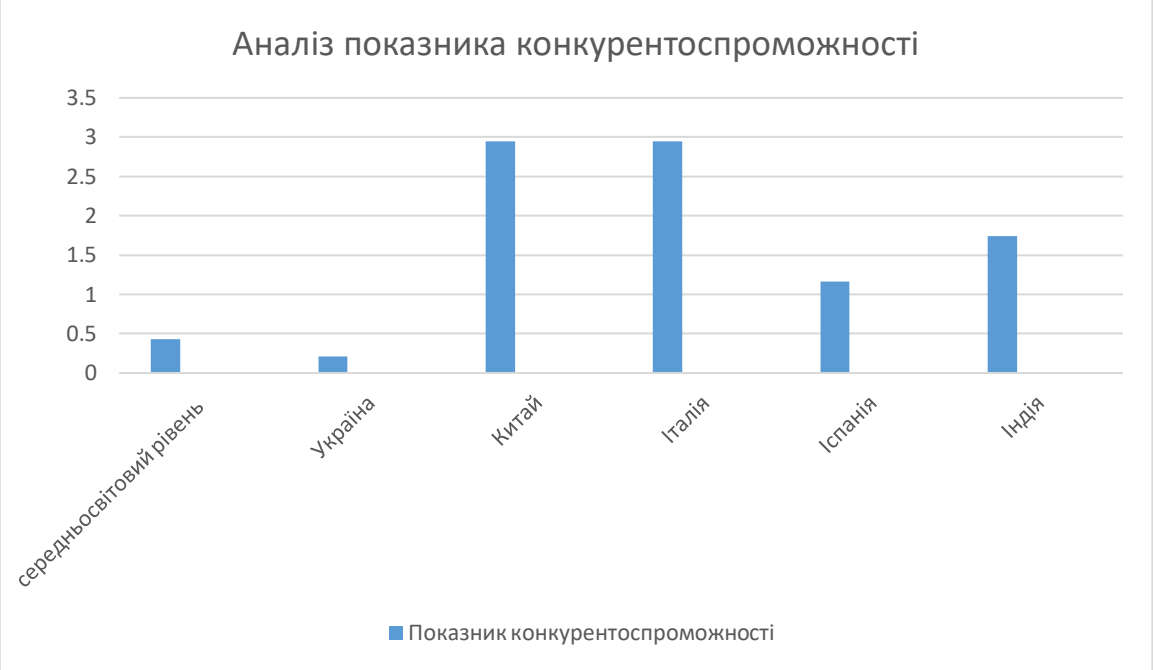


Рис. 2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності взуття на світовому ринку

Джерело: побудовано автором на підставі [13]

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС горизонт можливостей для українських підприємців значно розширився, проте одночасно перед ними з'явилися серйозні виклики, зокрема, необхідність гідно конкурувати як на зарубіжному, так і на вітчизняному ринку [14]. З моменту імплементації Угоди та створення зони вільної торгівлі український ринок стає все більше відкритий для іноземних товарів і конкуренції з їхнього боку.

Проведемо аналіз зовнішньої торгівлі взуття України за 2021-2023 рр. табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішньої торгівлі взуття України за 2021-2023 рр., тис. пар

Назва товару	Експорт			Імпорт		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Водонепроникне взуття з гуми або пластмаси	1050	910	1260	580	300	280

продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Інше взуття з гуми або пластмаси	4920	4570	6170	22440	20930	26740
Взуття на підошві з гуми та з верхом з натуральної шкіри	4270	3110	2230	9360	5170	3750
Взуття з верхом з текстильних з матеріалів	3680	3480	1690	8970	7380	9430
Інше взуття	0,8	110	500	960	1140	1340
Всього взуття	13930	12200	11870	42330	34940	41560

Джерела: складено автором на [14]

Розглянемо динаміку зовнішньої торгівлі взуття на рис. 2.4.

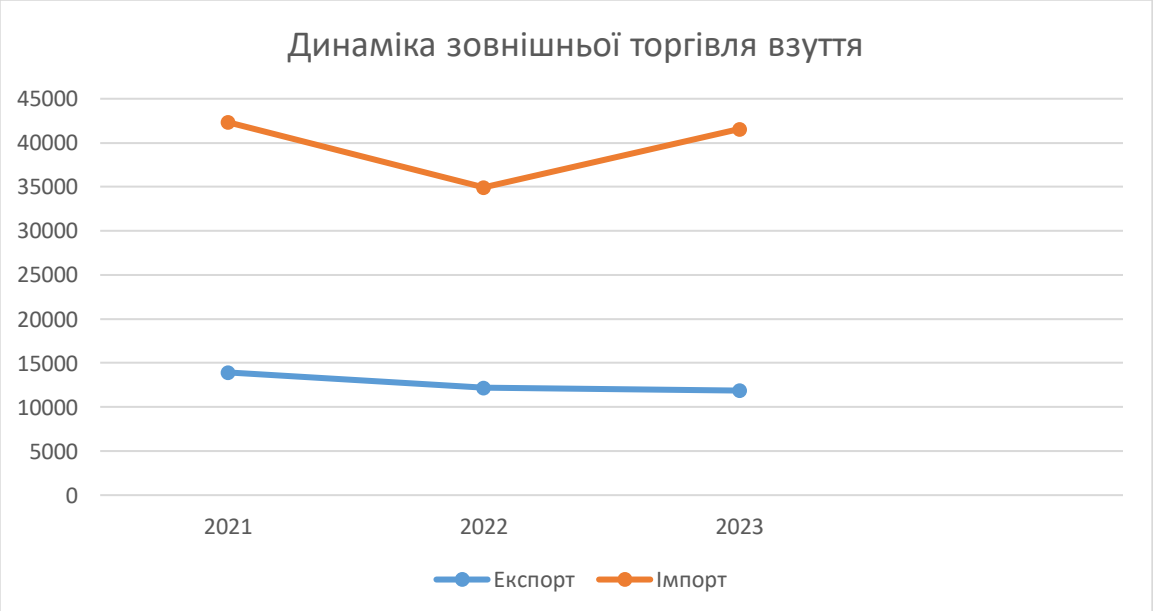


Рис. 2.4. Динаміка експорту та імпорту взуття

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.1

Проведений аналіз вказує на те, що незадоволений попит українців у взутті компенсуються за рахунок імпортного взуття. Варто сказати, що імпортованого взуття у 3,5 рази більше, ніж експортованого взуття.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Прогрес-сервіс» є українським виробником якісного та доступного взуття вже більше 20років. Для виробництва взуття товариство використовує сучасні і технологічні матеріали: поліуретан(ПУ), ПВХ, текстиль, матеріал ЕВА з екологічно чистої сировини. Щодо асортименту виробленої продукції, то він налічує сучасні моделі взуття для дітей, підлітків і дорослих. Найбільшою популярністю користується взуття з натуральні шкіри. Оскільки людина проводить тривалий час у взутті, важливо, щоб їй було зручно і комфортно.

Розглянемо структурний асортимент виробництва взуття ТОВ «Прогрес-сервіс» у 2023 р. на рис. 2.5.

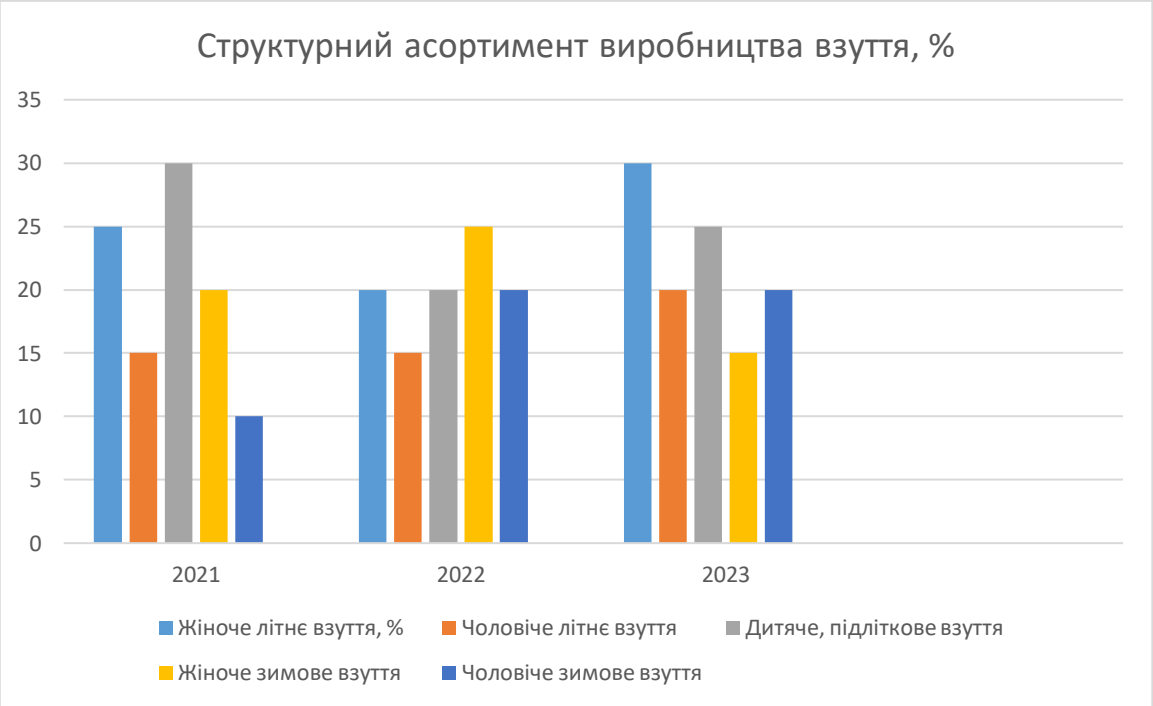


Рис. 2.5. Структурний асортимент виробництва взуття ТОВ «Прогрес-сервіс» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі звітності

Модельний ряд регулярно поповнюється і оновлюється за рахунок нових моделей, які розробляються з урахуванням відгуків і побажань споживачів [8]. Для виробництва взуття ТОВ «Прогрес-сервіс» використовує сучасне устаткування, завдяки чому взуття є високої якості, внутрішня поверхня моделей має анатомічну форму, що забезпечує комфортне носіння довготривалий період. Варто наголосити, що продукція має сертифікати якості.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Прогрес-сервіс» на рис. 2.6

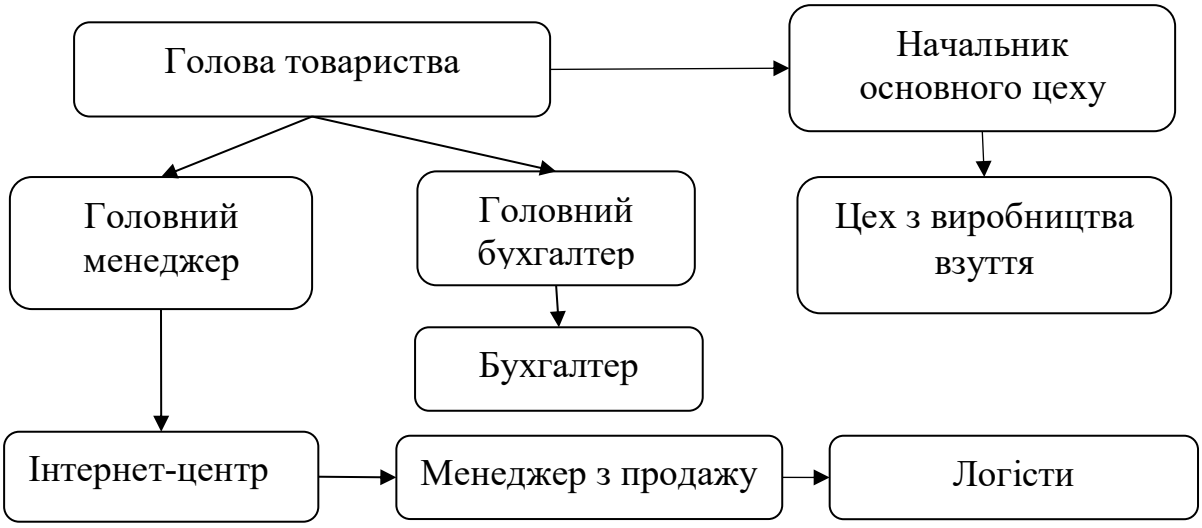


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Прогрес-сервіс»

Джерело: складено на підставі Положення про структурні підрозділи

В умовах інноваційних змін виникає необхідність удосконалення організаційної структури. ТОВ «Прогрес-сервіс» використовує традиційну модель функціональної структури управління, яка характеризується функціональними підрозділами та високою спеціалізацією, централізованою системою прийняття управлінських рішень та невеликими горизонтами контролю. Ця модель управління не створює умов для креативності ідей працівників, гнучкості виробництва, а тому ТОВ «Прогрес-сервіс» варто звернути увагу на органічні (адаптивні) структури, яка забезпечує має децентралізацію прийняття управлінських рішень, дозволяє швидше адаптуватися системі управління підприємством до змін.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

З метою оцінки конкурентних переваг ТОВ «Прогрес-сервіс» необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовище. Внутрішнє середовище підприємства – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках підприємства. Воно робить постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства [17]. Під внутрішнім середовищем слід розуміти чинники завдяки чому функціонує товариство. До внутрішнього середовища належить персонал, матеріально-технічна база, фінансові ресурси, інформаційна база та трансформаційний процес.

Проведемо аналіз фінансової діяльності товариства за допомогою оцінки основних показників прибутковості, рентабельності, собівартості, витрат на 1 грн реалізованої продукції, ефективності організаційних змін для підвищення результативності виробництва у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Прогрес-сервіс»

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
					від 2021 р.	від 2022 р
1		3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1100	750	1700	600	950
2. Собівартість реалізованої продукції (витрати обігу)	тис. грн	880	590	1200	320	610
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	220	160	500	280	340
4. Адміністративні витрати	тис. грн	25	15	40	15	25
5. Витрати на збут	тис. грн	24	16	35	11	19
6. Інші операційні витрати	тис. грн	40	35	50	10	15

продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
7. Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	тис. грн	131	94	375	244	281
8. Єдиний податок	тис. грн	24	17	67,5	43,5	50,5
9. Прибуток після оподаткування	тис. грн	107	77	307,5	200,5	230,7
14. Затрати на1 грн реалізованої продукції	коп	0,80	0,79	0,71	- 0,09	-0,08
15. Чистий прибуток	тис. грн	107	77	307,5	200,5	230,7
16. Рентабельність діяльності	%	25	1,7	29	4	27,3

Джерело: складено на підставі балансу та фінансової звітності

За даними оцінки основних фінансових показників можна зробити висновок, що у 2023 р. робота ТОВ «Прогрес-сервіс» стабілізувалася і за всіма показниками є позитивна тенденція. Одержано виручки від реалізації взуття у 2023 р. на суму 1700 тис. грн, що на 600 тис грн більше у порівнянні з 2021 р, та на 950 тис. грн. більше у порівнянні з 2022 р. На зростання виручки вплинуло збільшення попиту на якісне вітчизняне взуття. Щодо собівартості реалізованої продукції, то у 2023 р. вона становить 1200 тис. грн, що на 320 тис. грн більше у порівнянні з 2021 р. та на 610 тис. грн. більше у порівнянні з 2022 р. Темп зростання виручки від реалізації у 2023 р у порівнянні з 2022 р. становить 27%, а собівартості реалізованої продукції 4%. Випередження темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання собівартості реалізованої продукції на 23% позитивно характеризує діяльність товариства.

В результаті діяльності ТОВ «Прогрес-сервіс» одержано валового прибутку у 2023 р. на суму 500 тис. грн, що на 340 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р. та на 280 тис. грн. більше у порівнянні з 2021 р. Темп зростання валового

прибутку у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. майже у 2 рази. Розглянемо динаміку змін виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку за 2021-2023 рр. на рис. 2.7.

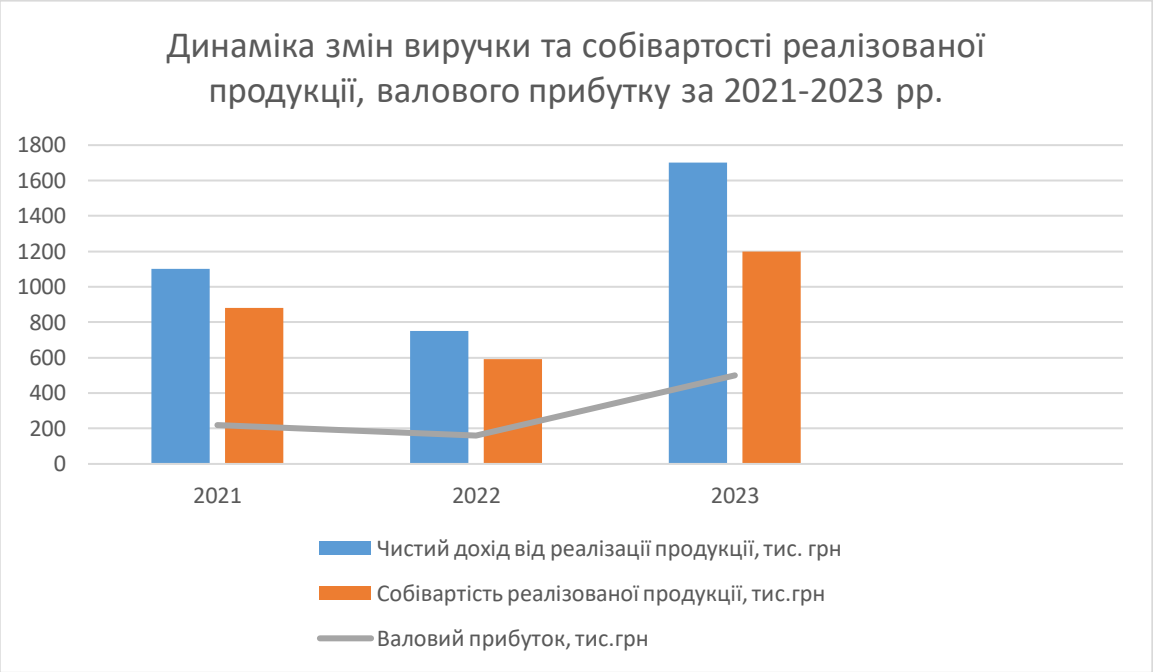


Рис. 2.7. Динаміка змін виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2.

Варто сказати, що у 2023 р. зменшилися затрати на 1 грн реалізованої продукції у порівнянні з 2022 р. на 8 коп., а з 2021 р – на 9 коп. і становлять 0,71 грн. Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції є позитивним чинником, який сприяє зростанню чистого прибутку та рентабельності продукції. У 2023 р. одержано чистого прибутку на суму 307,5 тис. грн, що на 200,5 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р. та на 230,7 тис. грн більше у порівнянні з 2021 р. Темп зростання чистого прибутку у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. майже у 3 рази.

Рентабельність – це відносний показник, який характеризує ефективність діяльності товариства. Варто наголосити, що за результатами діяльності у 2023 р. рентабельність становить 29%, у порівнянні з 2022 р. зросла на 27,3%.

Розглянемо динаміку змін чистого прибутку та рентабельність ТОВ «Прогрес-сервіс» за 2021-2023 рр. на рис. 2.8.

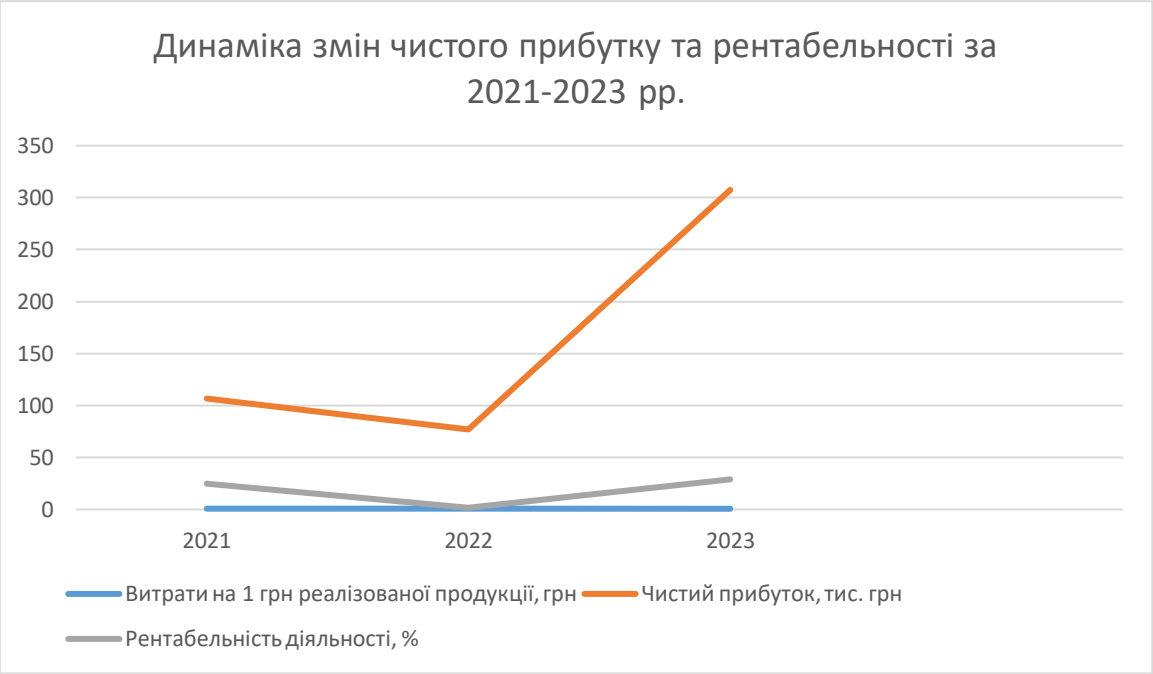


Рис. 2.8. Динаміка змін чистого прибутку та рентабельності за 2021-2023 рр.

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2.

Важливою складовою внутрішнього середовища є наявність матеріально-технічного забезпечення. Проведемо аналіз ефективності використання основних фондів за допомогою показників фондовіддача та фондомісткість. Фондовіддача – це показник, який показує, яка вартість реалізованої продукції припадає на 1 грн. основних фондів. Зростання цього показника свідчить про те, що підприємство використовує сучасні технології виробництва, які сприяють випуску та реалізації якісного взуття.

В процесі аналізу внутрішнього середовища варто проаналізувати коефіцієнт фізичного та морального зносу основних фондів. У зв'язку з динамічністю розвитку інноваційних технологій моральний знос технологічного обладнання може зростати та на протязі декількох років втрачають свою первинну вартість.

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів, результати аналізу узагальнимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка показників ефективності використання основних засобів за 2021-2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
					від 2021 р.	від 2022 р
1		3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1100	750	1700	600	950
2. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	700	700	1050	-	350
3. Знос основних фондів на кінець року	%	25	30	20	-5	-10
4. Фондомісткість	грн./грн	0,64	0,93	0,62	-0,02	-0,31
5. Фондовіддача	грн./грн	1,57	1,07	1,62	0,05	0,55

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2

Проведений аналіз ефективності використання основних засобів показав, що у 2023 р. товариство стабілізувало роботу та одержало позитивні результати за всіма показниками. У зв’язку з введенням в експлуатацію основних засобів на суму 350 тис. грн, коефіцієнт зносу основних фондів зменшився у 2023 р. на 10%, що свідчить про підвищення технологічного рівня ТОВ «Прогрес-сервіс».

У 2023 р. фондовіддача основних засобів становить 1,62 грн, що на 0,55 грн більша у порівнянні з 2022 р. Зростання фондовіддачі вказує на зростання ефективності їх використання.

Розглянемо динаміку показників ефективності використання основних засобів за 2021-2023 рр. на рис. 2.9.

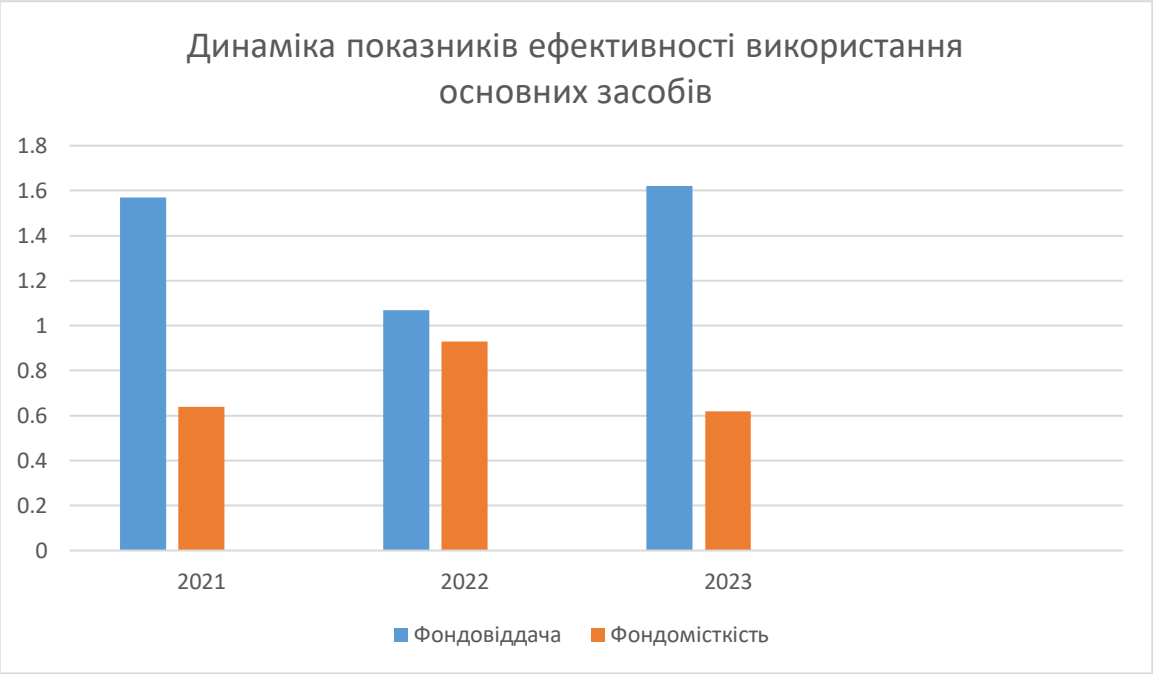


Рис. 2.9. Динаміка показників ефективності використання основних засобів за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.3

Проведемо оцінку сильних та слабких сторін ТОВ «Прогрес-сервіс» використовуючи метод SWOT-аналізу. Аналізуючи внутрішнє середовище експертним шляхом визначаємо сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки в процесі управління за 50 бальною системою (табл. 2.4). Ключовими чинниками успіху товариства є висококваліфікований персонал, якість взуття та налагодження логістичних зв'язків з постачання сировини, фурнітури та інших додаткових матеріалів.

Щодо слабких сторін, то наявність неефективного маркетингу негативно впливає на збутову діяльність товариства. Серед недоліків є відсутність дієвої реклами, системи заохочення постійних клієнтів. Важливо виокремити серед слабких сторін товариства наявність неповного завантаження обладнання, що негативно впливає на зростання повної собівартості.

Таблиця 2.4

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Прогрес-сервіс»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Впровадження сучасних технологій виробництва	20	1. Не завантаженість устаткування та обладнання	20
2. Висока якість товару	30	2. Неефективний маркетинг	30
3. Задоволення попиту асортиментом	10	4. Зростання плинності кадрів	10
5. Наявність магазину	25	4. Неефективна організаційна структура	10
6. Налагоджена система постачання матеріалів та збуту взуття	30		
6. Висококваліфікований персонал	40		
Разом	155		70

Джерело: складено на підставі власних спостережень

Під зовнішнім середовищем організації розуміють сукупність елементів, що оточують її та справляють на її діяльність суттєвий вплив. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікросередовища (безпосереднього середовища) та макросередовища (опосередкованого середовища) [18]. Оцінка мікросередовища передбачає аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, контактної аудиторії, які безпосередньо впливають на діяльність товариства. Оцінка опосередкованого середовища здійснюється за такими чинниками, як: політичні, економічні демографічні природні.

Проведемо експертним шляхом досліджуємо зовнішнього середовища ТОВ «Прогрес-сервіс» за методом SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Прогрес-сервіс»

Можливості	Вплив можливостей	Ймовірність реалізації	Загроза	Вплив загроз	Ймовірність реалізації
1. Привабливість галузі	5	0,9	1. Військово-політична криза	9	0,9
2. Стабільність галузі	7	0,6	2. Зростання економічної кризи	8	0,9
3. . Зростання попиту на вітчизняне взуття	9	0,9	3. Збільшення імпортного взуття	8	0,8
4. Грантові програми на підтримку бізнесу	7	0,8	4. Зростання кількості конкурентів	7	0,8
			5. Зменшення споживчого кошику населення	8	0,7
			6. Мобілізація	5	0,8

Джерело: складено на підставі власних спостережень

На підставі оцінки зовнішнього середовища побудуємо матрицю можливостей ТОВ «Прогрес-сервіс» (рис. 2.10). За результатами матриці можливостей проведемо співставлення з сильними та слабкими сторонами товариства та зробимо такі висновки:

- використання новітніх технологій виробництва взуття сприяє зростанню попиту споживачів, адже завдяки інноваціям покращується якість та привабливість взуття;



Рис. 2.10. Матриця можливостей ТОВ «Прогрес-сервіс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.5.

- привабливість та стабільність галузі позитивно впливає на розширення асортиментної політики, задоволення попиту, та налагодженню зв’язків з партнерами;

- можливості щодо одержання грантових програм на розвиток фірми сприятиме зростанню завантаженості устаткування, виходу на нові ринки збуту, залучення нових працівників.

Використання зовнішніх можливостей сприяє підвищенню сильних сторін, недопущенню нових кризових явищ та зменшенню внутрішніх проблем ТОВ «Прогрес-сервіс».

Проведемо аналіз зовнішніх загроз за допомогою матриці, визначимо рівень вплив загроз та ймовірність їх реалізації на діяльність ТОВ «Прогрес-сервіс» (рис. 2.11).

		Вплив загроз на товариство		
	10	Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Ймовірність настання загроз	Висока	*1	*2	
	Середня		*3 *4 *5	*6
	Низька			
		10	7 4	1

Рис. 2.11. Матриця загроз ТОВ «Прогрес-сервіс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.5.

На підставі побудованої матриці загроз ТОВ «Прогрес-сервіс» можна зробити такі висновки:

- військово-політична криза у вигляді повномасштабного вторгнення рф на територію України може призвести до руйнівних наслідків з високою ймовірністю реалізації. Завдання менеджерів створити безпечні умови праці працівників, забезпечити можливість перебування персоналу в укритті під час ракетних атак;

- зростання економічної кризи потрапило поле з високою ймовірністю настання та тяжкими наслідками впливу. Цей чинник впливає на зростання інфляції, а відповідно спричинює зростання собівартості реалізованої продукції;

- збільшення імпортного взуття, зростання кількості конкурентів та зменшення споживчого кошику населення перебуває в квадранті з тяжкими наслідками впливу та середньою ймовірністю настання. Інфляційні процеси вплинуть не лише на зростання собівартості, а також на зменшення купівельної спроможності населення, що може вплинути на обсяг реалізованої продукції.

- введення воєнного стану підвищить рівень мобілізації населення, що відіб'ється на попиті на окремі види взуття. Цей чинник потрапив в поле з середньою ймовірністю та легкими наслідками впливу.

На підставі проведеного аналізу ендогенних та екзогенних чинників ТОВ «Прогрес-сервіс» будуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.12).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ» Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін	Поле «СІЗ» Стратегія загроз та сильних сторін **ТОВ «Прогрес-сервіс»**
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» Стратегія зовнішніх можливостей та слабких сторін	Поле «СЛЗ» Стратегія загроз та сторін

Рис. 2.12. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Прогрес-сервіс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3.

За даними проведеного SWOT – аналізу ТОВ «Прогрес-сервіс» бачимо, що товариство потрапило в поле «СіЗ», де рекомендовано за рахунок сильних сторін сприяти розвитку зовнішніх можливостей та уникненню загроз. Важливим питанням зміцнення конкурентних позицій на ринку є збереження кадрів та забезпечення безпеки персоналу.

2.3. Аналіз кадрового забезпечення підприємства та узагальнення напрямів підвищення рівня кадрової безпеки

Персонал є основою функціонування та розвитку будь якого підприємства. Рівень захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз напряму залежить від лояльності персоналу, його продуктивності, відданості та креативності. Лише, ті працівники, які почувають себе в безпеці та задоволені умовами праці здатні бути конкурентоспроможними та результативними. Оцінка кадрової безпеки передбачає процес визначення відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу та проходить такі етапи дослідження (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Етапи та показники оцінки кадрової безпеки підприємства

Джерело: побудовано на підставі [3, с. 19]

Кадрова безпека підприємства як складова системи економічної безпеки підприємства відображає рівень безпеки основного ресурсу підприємства - його працівників [21].

Проведемо оцінку кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс»

Показники	2023 рік
Обсяг реалізованої продукції (взуття), тис. грн.	1700
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1200
Валовий прибуток, тис. грн.	500
Середньооблікова чисельність, осіб	25
Штатна чисельність, осіб	27
Фактична чисельність, осіб	27
Чисельність висококваліфікованих спеціалістів, осіб	22
Кількість звільнених працівників, осіб	3
Заробітна плата на підприємстві, грн.	12500
Ринкова зарплата, грн.	10500
Витрати на модернізацію інформаційних ресурсів, грн.	80
Витрати на інформаційну безпеку, тис. грн.	100
Витрати підприємства на інновації, тис. грн.	1000
Витрати на охорону, тис. грн	100
Чистий прибуток, тис. грн	307,5

Джерело: складено на підставі статистичної звітності

Для забезпечення кадрової безпеки важливо визначити забезпеченість працівниками. Коефіцієнт забезпечення персоналом ($К_{зп}$) визначається за формулою [23]:

$$К_{зп} = Ч_{ф} / Ч_{шт}, \quad \text{нормативне значення 1} \qquad (2.1)$$

де, $Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників, осіб;

$Ч_{шт}$ - штатна чисельність працівників, осіб

$$К_{зп} = 27 / 27 = 1,0$$

Проведена оцінка забезпечення персоналом вказує на те, що товариство повністю на 100% забезпечене кадрами, розрахований коефіцієнт відповідає граничному значенню.

На кадрову безпеку товариства впливає звільнення працівників за власним бажанням або порушення трудової дисципліни. Це впливає на стан інформаційної безпеки, а також на втрати обсягу виробленої продукції. Коефіцієнт плинності ($К_{плин}$) визначається за формулою [24]:

$$К_{плин} = Ч_{зв} / Ч_{с.об}, \quad \text{мінімальне значення} \qquad (2.2)$$

де, $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників, осіб;

$Ч_{с.об}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$К_{плин} = 3 / 25 = 0,12$$

За допомогою показника економії робочого часу та додаткового випуску продукції визначимо втрати, які понесло товариство внаслідок плинності кадрів. Враховуючи, що час на заміщення одного звільненого ($Ч_{заміщ.зв}$) необхідно витрачати 5 днів, а середньоденний виробіток одного робітника ($В_{денний}$) становить:

$$В_{денний} = О_{п} : Ч_{с.об} : 365, \qquad (2.3)$$

де, $О_{п}$ -обсяг наданих послуг, грн.;

$Ч_{с.\ об.}$ -середньооблікова чисельність працівників, осіб

$$В_{денний} = 1700 : 25 : 12\ 6\ 30 = 0{,}67 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо втрати випуску продукції ($В_{тр.прод.}$) внаслідок плинності кадрів за формулою [25]:

$$В_{тр.прод.} = Ч_{зв} \text{ х } Ч_{заміщ.зв} \text{ х } В_{денний}, \qquad (2.4)$$

де, $В_{денний}$ - середньоденний виробіток одного робітника, тис. грн

$$В_{тр.прод.} = 3 \text{ х } 5 \text{ х } 0{,}67 = 10{,}05 \text{ тис. грн}$$

Внаслідок плинності кадрів ТОВ «Прогрес-сервіс» втратило продукції на суму 10,05 тис. грн. Робота менеджера повинна бути спрямована за ефективне управління персоналом шляхом підвищення організаційної культури, анкетування персоналу щодо реакції на організаційні зміни, вирішення конфліктних ситуацій та налагодження ефективної комунікації в колективі.

Кадрова безпека підприємства характеризується ефективністю використання персоналу та його продуктивності праці. Показниками продуктивності праці є виробіток продукції та трудомісткість витрат на виробництво продукції. Ці показники є взаємообернеными, а тому необхідно скорочувати час на виконання завдань і, таким чином, підвищувати продуктивність праці. Продуктивність праці визначається за формулою [25]:

$$П_{п} = О_{п} \ / \ Ч_{с.\ об.}\ , \qquad (2.5)$$

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

$Ч_{с.\ об.}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

$$П_п = 1700 / 25 = 68 \text{ тис. грн.}$$

Зростання продуктивності та результативності праці персоналу сприяє зміцненню кадрової безпеки товариства.

Варто наголосити, що на кадрову безпеку товариства впливає система мотивації та стимулювання праці персоналу, яка характеризує рівнем матеріального заохочення. Коефіцієнт мотивації($К_{мотив}$) визначається за формулою [25]:

$$К_{мотив} = Зпл_{факт} / Зпл_{ринк}, \quad \text{нормативне значення 1} \quad (2.6)$$

де, $Зпл_{факт}$ - фактична зарплата у товаристві, тис. грн.;

$Зпл_{ринк}$ – ринкова зарплата, тис. грн.

$$К_{мотив} = 12500 / 10500 = 1,19$$

Отже, мотивації становить 1,19 > 1, проте важливо впроваджувати сучасні мотиваційні заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки та недопущення плинності кадрів до конкурентів.

У зв’язку мобілізацією у ТОВ «Прогрес-сервіс» починають виникати проблеми з забезпеченням фахівців високої кваліфікації та досвідом роботи. Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників($К_{інт.р}$) визначається за формулою [25]

$$К_{інт.\,р} = Ч_{в.кв} / Ч_{с.обл.}, \quad \text{нормативне значення 1} \quad (2.7)$$

де, $Ч_{в.кв}$ -чисельність працівників високої кваліфікації, осіб;

$Ч_{с.обл.}$ –середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$К_{інт.\,р} = 22 / 25 = 0,88$$

Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ТОВ «Прогрес-сервіс» дорівнює 0,88 та є меншим від нормативного значення. Таким чином, для підвищення рівня кваліфікації працівників необхідно заохочувати працівників до навчання, проводити тренінги та обмін досвідом з партнерами.

Кадрова безпека персоналу напряму залежить від продуктивності та стану захисту інформації від доступу сторонніми особами. Коефіцієнт продуктивності інформаційної безпеки визначається за формулою [27]:

$$К_{інф.без} = О_п \ / В_{інф} \ , \qquad (2.8)$$

де, $О_п$ - обсяг наданих послуг, тис. грн.;

$В_{інф}$ - витрати на модернізацію інформації, грн.

$$К_{п.\ інф} = 1700 / 80 = 21{,}25 \text{ тис. грн.}$$

ТОВ «Прогрес-сервіс» здійснює заходи щодо продуктивності та захисту інформації. На 1 грн витрачених коштів на захист інформації припадає 21,25 тис. грн випущеної продукції.

Інформаційна безпека безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки. Інформація є цінним ресурсом, яким намагаються заволодіти конкуренти. Рівень захищеності інформації ($К_{з.інф}$)визначається за формулою [29]:

$$К_{з.інф} = В_{інф.безп} / В_{інф}, \qquad (2.9)$$

де, $В_{інф.безп}$ – фінансування інформаційної безпеки, тис. грн.;

$В_{інф}$ – витрати на модернізацію інформації, тис. ггрн.

$$К_{з.інф} = 100 / 80 = 1{,}25$$

Проведені заходи щодо фінансування інформаційного захисту сприяє підвищенню кадрової безпеки.

В умовах війни важливою складовою кадрової безпеки є визначення коефіцієнта захисту персоналу та майна товариства ($К_{зах}$), який розраховується за формулою [39]:

$$К_{зах} = В_{ох} / П_{ч}, \quad (2.10)$$

де, $В_{ох}$ –витрати на охорону, тис. грн.

$П_{ч}$ –чистий прибуток, тис. грн.

$$К_{зах} = 100 / 307,5 = 0,32$$

Проведений розрахунок коефіцієнта захисту персоналу та майна товариства вказує на те, що воно вкладає кошти для підвищення захисту безпеки працівників та майна, що сприяє зміцненню кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс».

З метою зміцнення кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс» необхідно впроваджувати заходи, які спрямовані на удосконалення системи рекрутингу персоналу, ефективного кадрового менеджменту, управління персоналом у зв'язку з надзвичайними ситуаціями, скороченням персоналу під час організаційних змін. Напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс» розглянемо на рис. 2.14.

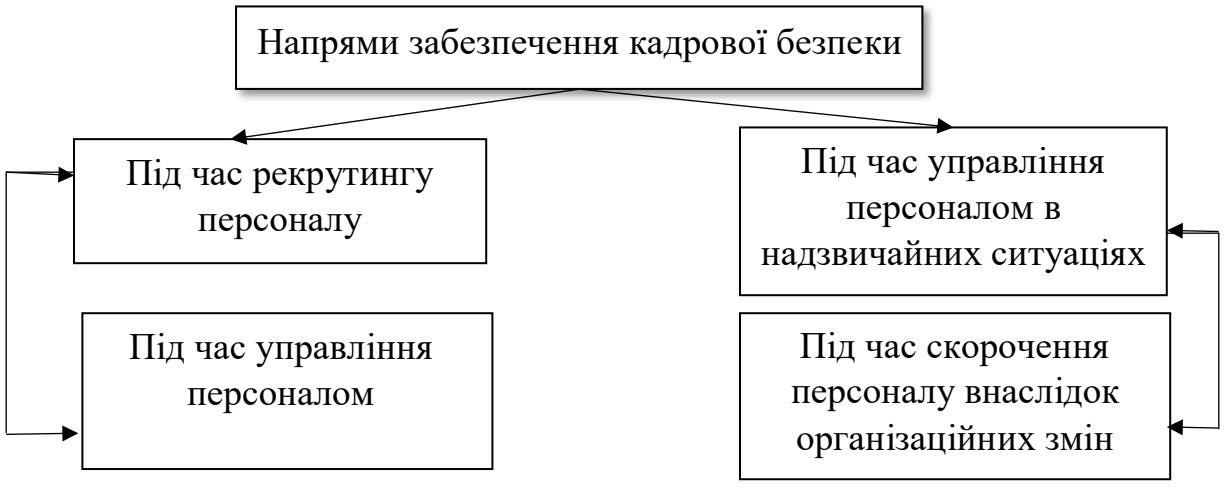


Рис. 2.14. Напрями забезпечення кадрової безпеки [40]

Джерело: складено автором на підставі

Оскільки, кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс», тому роботу з персоналом, налагодження сприятливого морально-психологічного клімату в колективу, розвиток фізичних та інтелектуальних навичок є важливим напрямом ефективної праці менеджера з персоналу.

Під час рекрутингу персоналу кожен кандидат на вакансію повинен розглядатися як джерело потенційного ризику та загрози, а тому необхідно здійснювати такі заходи:

– здійснювати перевірку достовірності анкетних даних;

– перевіряти претендентів на наявність судимості чи інших правопорушень;

– звертати увагу на психологічний стан кандидата, його фізичні дані, наявність медичних застережень щодо вакантної посади;

– збирати інформації про кандидата за попереднім місцем працевлаштування.

Під час управління персоналом необхідно:

– здійснювати моніторинг протиправних дій персоналу;

– вивчати стан лояльності персоналу,

– проводити оцінка відповідності займаній посаді.

Під час управління персоналом в надзвичайних ситуаціях рекомендовано:

- проведення заходів щодо захисту комерційної інформації;
- виявлення неправомірних дій персоналу, посадових фальсифікацій;
- контроль над результатами діяльності співробітників;
- збір інформації про обставини подій та причетних осіб;
- розроблення тактики додаткового збору інформації.

Під час організаційних змін та скорочення персоналу необхідно:

- домогтися збереження психологічного контакту з працівниками, які підлягають скороченню;

- здійснити превентивні заходи щодо попередження ймовірних ризиків витоку конфіденційної інформації.

Висновки до другого розділу

1. Проведено дослідження взуттєвої галузі. Вказано, що ця галузь характеризується привабливістю та стабільністю, проте обсяг виробництва взуття вітчизняними товаровиробниками не задовольняють попит громадян.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Прогрес-сервіс» є виробником якісного взуття більше ніж 20 років. Для виробництва взуття товариство використовує сучасні матеріали, а особливо користуються попитом взуття з натуральні шкіри.

3. Для виробництва взуття ТОВ «Прогрес-сервіс» використовує сучасне устаткування, завдяки чому взуття високої якості, внутрішня поверхня моделей відповідає анатомічній формі стопи людини, що забезпечує їй комфортне носіння довготривалий період.

4. ТОВ «Прогрес-сервіс» використовує функціональну структуру управління, яка характеризується централізованою системою прийняття управлінських рішень. ТОВ «Прогрес-сервіс» варто звернути увагу на органічні (адаптивні) структури, яка забезпечує має децентралізацію прийняття управлінських рішень, дозволяє швидше адаптуватися системі управління підприємством до змін.

5. Проведемо оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Прогрес-сервіс». Виокремлено, що ключовими чинниками успіху товариства є висококваліфікований персонал, висока якість взуття та налагодження логістичних зв’язків з постачання сировини, фурнітури та інших додаткових матеріалів.

6. Проведена оцінка кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс» за основними якісними та кількісними показниками. За результатами аналізу розроблено напрями підвищення кадрової безпеки під час рекрутингу персоналу, кадрового менеджменту, управління персоналом у надзвичайних ситуаціях, під час організаційних змін, які спричиняють скороченням персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що метою забезпечення безпеки підприємства є протидія реальним та потенційним загрозам, які перешкоджають функціонування у нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед системи безпеки підприємства важливе значення посідає кадрова безпека, адже персонал може бути як об'єктом так суб'єктом загроз.

2. Досліджено сутність поняття «кадрова безпека», в результаті чого вказано, що це поняття багатогранне, а тому науковці виокремлюють різні підходи до визначення цього поняття.

3. Досліджено, що кадрова безпека підприємства передбачає проведення превентивних заходів, які мають сприяти зменшенню негативного впливу ризиків кадрового спрямування з нанесенням різної майнової або фінансової шкоди.

4. Виокремлено основні цілі кадрової безпеки, які направлені на запобіганні загроз майна та цінностей підприємства, збереження конфіденційної інформації, недопущення диверсійних дій.

5. Досліджено різні підходи сутності «кадрова безпека» з позиції цільового, структурного, ресурсного, функціонального, управлінського, процесного та компаративного підходу, вказано що кожен з них заслуговує на увагу та розширює зміст цього поняття.

6. Розглянуто ризики кадрової безпеки, які характеризуються зменшенням вартості капіталу, порушенням ділової комунікації з партнерами, втратою ділової репутації.

7. Розглянуто алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства, який включає аналіз фінансово-господарських показників та визначення чинників, які впливають на рівень економічної безпеки з боку працівників, визначення переліку ефективних заходів щодо зміцнення кадрової безпеки, контроль за процесом реалізації заходів щодо забезпеченню кадрової безпеки та постійний моніторинг рівня кадрової безпеки підприємства.

8. Розглянуто підходи щодо визначення поняття «загрози кадровій безпеці», які характеризуються невисокою надійністю персоналу, несприятливим морально-психологічним кліматом, низькою лояльністю співробітників, відсутністю корпоративної культури, нефаховим підходом до підбору персоналу.

9. Вивчено складові кадрової безпеки підприємства, які охоплюють усі напрямки діяльності підприємства та включають елементи професійної інформаційної, фізичної, фінансової, інтелектуальної, соціальної, мотиваційної безпеки.

10. Розглянуто механізмами забезпечення кадрової безпеки, які передбачають впровадження заходів щодо стабілізації матеріального та матеріального задоволення працівників. Враховуючи динамічність розвитку суспільства та різноманітність загроз, можна виокремлюють такі основні механізми забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні; технологічні; організаційні; соціально-психологічні; адміністративні; дисциплінарні.

11. Проведено дослідження ТОВ «Прогрес-сервіс», який є виробником взуття. За результатами проведеного аналізу, що товариство є прибутковим, рентабельність діяльності становить 29%, одержано чистого прибутку на суму 307,5 тис. грн.

12. Визначено сильні та слабкі сторони товариства, вказано, що за рахунок привабливості та стабільності необхідно розвивати асортиментну політики для задоволення попиту споживачів. Рекомендовано за рахунок сильних сторін сприяти розвитку зовнішніх можливостей та уникненню загроз. Важливим питанням зміцнення конкурентних позицій на ринку є збереження кадрів та забезпечення безпеки персоналу.

13. З метою зміцнення кадрової безпеки ТОВ «Прогрес-сервіс» рекомендовано напрями, які спрямовані на удосконалення системи рекрутингу персоналу, ефективного кадрового менеджменту під час роботи, у зв’язку з надзвичайними ситуаціями та в процесі організаційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. URL: DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185

2. 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

3. Гончарова К. Г.. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка* № 11, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602

4. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки / scientific papers*, 2017 / 2 (55). URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/15.pdf

5. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 21, частина 2. 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf

6. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 194-198. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html

7. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство.* Випуск № 7 / 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf

8. Аблязова, Н. (2020). Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство,* (22). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64

9. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7fdc8fa-c87a-4ff9-83de-1ccb9b61412f/content

10. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.

11. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/25.pdf

12. Караваєв Т., Коломієць Т., Сім'ячко О. Взуття з текстилю в Україні: ринкові дослідження. *Товари і ринки.* 2019. №3. URL: http://tr.knute.edu.ua/files/2019/03(31)2019/08.pdf

13. Лещишин М. М. Дослідження та підвищення комфортності взуття за індивідуальним замовленням. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Технічні науки*. 2020. № 5 (150). С. 56-66. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17805/1/V150_P056-066.pdf

14. Зарудна О.С. Удосконалення ринку взуття України. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/473.pdf

15. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Серія: Економіка і управління. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf

16. Свінарьова Г.Б., Філиппова С.В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. *ECONOMICS: time realities,* №2(54), 2021. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/87.pdf

17. Письменна О.О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства.

Економіка і суспільство. Випуск № 7 / 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/70.pdf

18. Заріцька Н. Аналіз зовнішнього середовища функціонування легкої промисловості України. *Вісник КНУТД* № 6 (141), 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15767/1/V141_P028-039.pdf

19. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка* № 3, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851

20. Плєханова Т.Є. Визначення факторів ризику внутрішнього середовища підприємства під час планування інноваційного розвитку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Випуск 4-2 (43) 2017. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2017/43_2_2017/05.pdf

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

22. Коптієва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. URL: https://www.researchgate.net/publication/358461493

23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Гончарова К.Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка,* 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602

25. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.

26. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство.* Випуск № 7 / 2016. С. 531-535. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf

27. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення: монографія, 2015. 231 с.

28. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк І. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

29. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум* : науковий журнал. Луцьк : ЛНТУ 2018. № 2. С. 331-339.

30. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Економіка та управління підприємствами.* Випуск 31. 2018. С. 53-59. . URL: http://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/12.pdf

31. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

32. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. 49 Маркетингові технології управління Інтернет-проектами. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 351 с.

33. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»* №4 (52), 2018. С. 213-221.

34. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

35. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.

36. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

37. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 18, частина 1, 2018. С. 6-9.

38. Антощишина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства *Ефективна економіка* № 9, 2014 URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10870/1/%D0%86%D0%A1%D0%A3%D0%9F%D0%95%D0%9F-2.pdf

39. 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.

40. 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://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

Додаток А

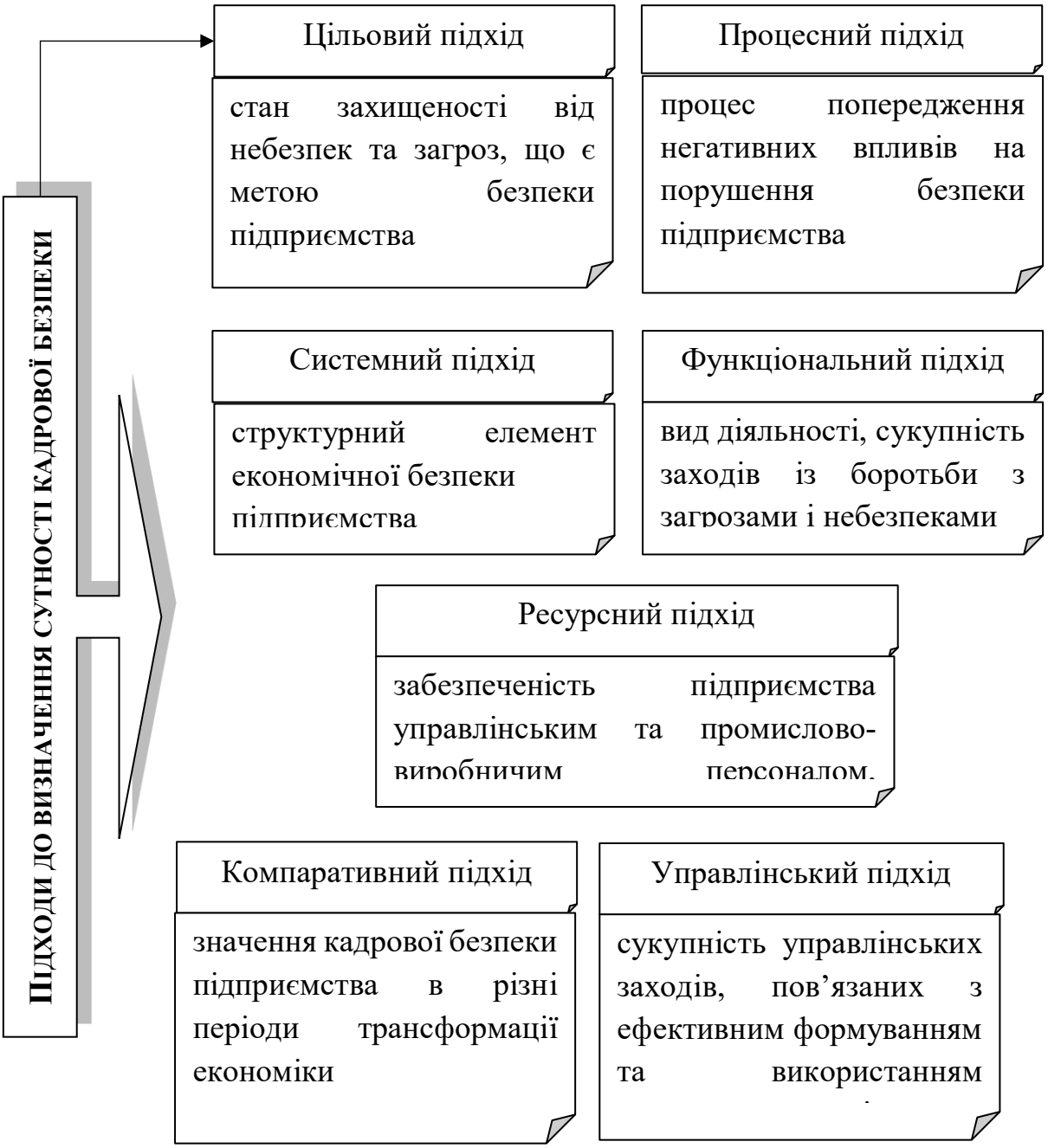


Рис. 1. Підходи до визначення сутності поняття «кадрова безпека»

Додаток Б

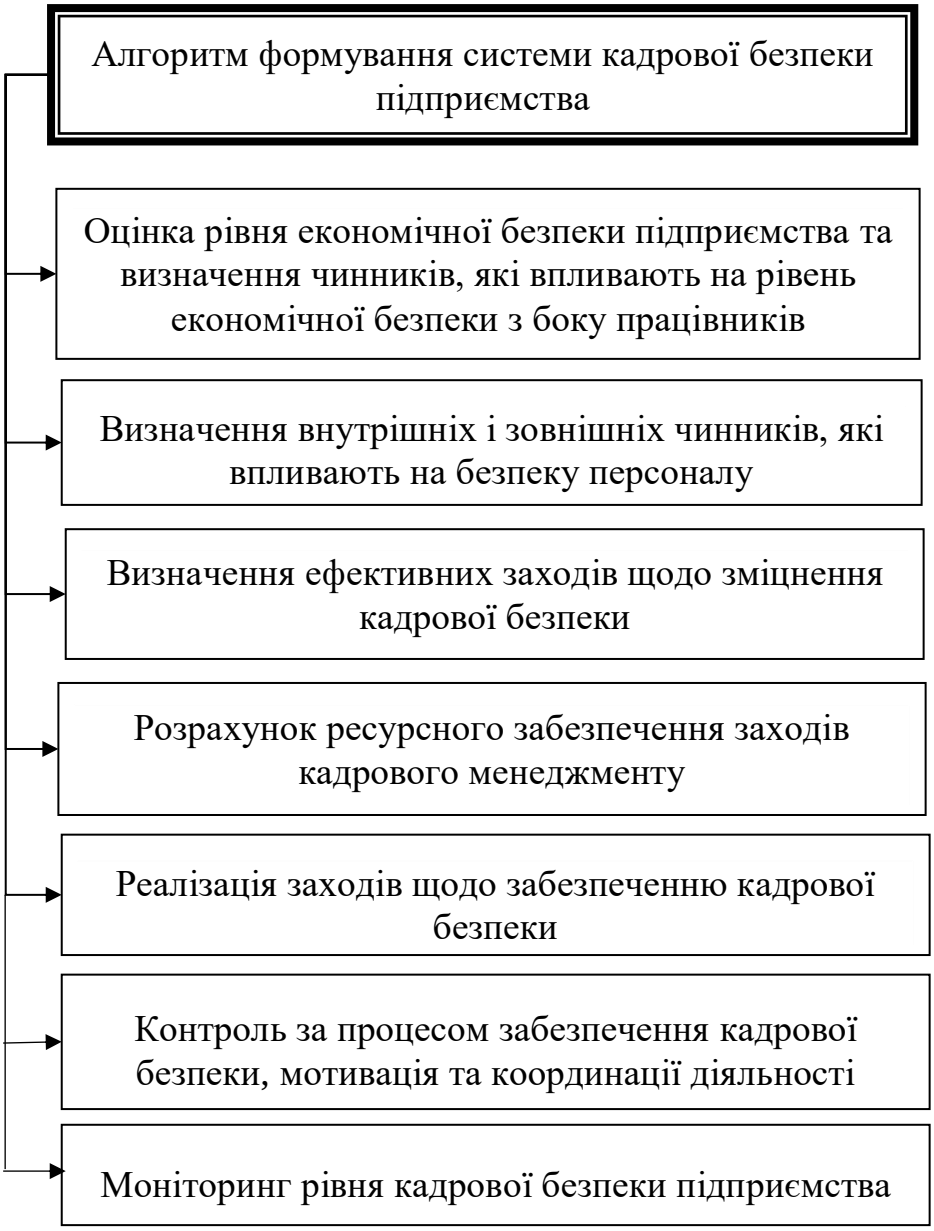


Рис. 2. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства

Додаток В



Рис. 3. Механізми забезпечення кадрової безпеки