МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інституту управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Юлії ПЕРУН

Науковий керівник
кандидат наук з державного управління,
доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
директор ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»
Максим ГРЕЩАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № __
Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ПЕРУН Ю. Кадрова безпека підприємства в системі менеджменту підприємства. − Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ кадрової безпеки підприємства. У другому розділі проведено аналіз стану кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС». У третьому розділі визначено напрями підвищення ефективності системи кадрової безпеки та запропоновано механізми зміцнення кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» в умовах сучасних викликів.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: персонал, кадрова безпека, кадровий потенціал, кадрові ризики, механізми.

ABSTRACT

Perun Y. Personnel Security of the Enterprise in the Enterprise Management System. – Manuscript.

Thesis for obtaining the educational degree of Master in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first chapter presents a theoretical study of the fundamentals of enterprise personnel security. The second chapter analyzes the current state of personnel security at LLC «AVTOSHANS-PLUS». The third chapter outlines the directions for improving the efficiency of the personnel security system and proposes mechanisms for strengthening the personnel security of LLC «AVTOSHANS-PLUS» in the context of current challenges. Based on the analysis of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Keywords: personnel, personnel security, human resources potential, personnel risks, mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ 7

1.1. Поняття, сутність та значення кадрової безпеки в сучасних умовах 7

1.2. Основні загрози та ризики кадровій безпеці підприємства 13

1.3. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту 17

Висновки до першого розділу 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» 26

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» 26

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства 33

2.3. Оцінка ризиків кадрової безпеки 38

Висновки до другого розділу 40

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» 42

3.1. Напрями підвищення ефективності системи кадрової безпеки 42

3.2. Механізми зміцнення кадрової безпеки підприємства в умовах сучасних викликів 47

Висновки до третього розділу 52

ВИСНОВКИ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних реаліях соціально-економічних трансформацій в Україні, що супроводжуються воєнними подіями, нестабільністю бізнес-середовища, трудовою міграцією та посиленням глобалізаційних процесів, питання забезпечення кадрової безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Кадрова безпека виступає невід'ємною складовою системи економічної безпеки організації, адже саме працівники є носіями професійних знань, компетенцій, управлінських навичок і корпоративних цінностей, без яких неможливо забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

На сучасному етапі господарювання підприємства дедалі частіше стикаються з низкою кадрових загроз і ризиків: високою плинністю кадрів, дефіцитом фахівців певних професій, зниженням рівня мотивації персоналу, конфліктами в колективах, порушенням трудової дисципліни, а також витоком конфіденційної інформації. Втрата ключових спеціалістів чи управлінського персоналу може спричинити суттєві порушення у виробничих процесах, зниження якості управлінських рішень і втрату конкурентних позицій на ринку. Зазначені проблеми посилюються внаслідок воєнних дій, руйнування інфраструктури, загальної економічної невизначеності та відтоку кваліфікованої робочої сили за межі країни.

Водночас цифровізація, автоматизація та впровадження інноваційних технологій зумовлюють необхідність переосмислення ролі персоналу в системі управління підприємством. Сучасний менеджмент має орієнтуватися не лише на показники продуктивності та економічної ефективності, а й на соціально-психологічні чинники - рівень довіри, корпоративну культуру, морально-психологічний клімат, ступінь лояльності працівників і їх готовність брати участь у досягненні стратегічних цілей організації.

Додаткової актуальності темі надає той факт, що кадрова безпека є не лише складовою внутрішньої стабільності підприємства, а й запорукою його

стійкості до зовнішніх викликів і кризових ситуацій. У періоди воєнних дій, пандемій чи економічних спадів саме ефективна кадрова політика дозволяє підприємству зберегти професійний потенціал, мінімізувати ризики втрати знань і досвіду, підтримати працездатність колективу та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Без належного рівня кадрової безпеки неможливо досягти стратегічних цілей розвитку, підвищити інноваційний потенціал і забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми кадрової безпеки та управління персоналом розглядали у своїх працях такі вчені: Сорока, О. В. [2], Ткаченко В. І. [3], Мілашовська О.І. [4], Матюх С. [5], Торбич А. В. [6], Гавловська Н. [7], Воронько-Невіднича, Т. [8], Малюга В.М. [9] та інші дослідники. Значна увага приділяється питанням соціально-психологічних аспектів кадрової безпеки, розвитку корпоративної культури, удосконаленню мотиваційних механізмів і підвищенню лояльності працівників.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів кадрової безпеки та практичне вдосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки підприємства в системі менеджменту ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- дослідити сутність, зміст та значення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах;

- визначити основні загрози та ризики кадровій безпеці підприємства;

- проаналізувати стан кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»;

- оцінити ефективність діючих механізмів забезпечення кадрової безпеки;

- запропонувати напрями удосконалення системи кадрової безпеки підприємства з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку менеджменту.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки у ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації системи кадрової безпеки в системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез - для дослідження теоретичних підходів до сутності кадрової безпеки; системний і структурно-функціональний аналіз - для оцінки елементів системи кадрової безпеки; порівняльний метод - для зіставлення сучасних моделей управління персоналом; статистичний і графічний методи - для аналізу показників діяльності підприємства; метод експертних оцінок - для визначення рівня кадрових ризиків.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження сформована на основі нормативно-правових актів, наукових публікацій, статистичних даних, звітів і внутрішніх документів ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС», а також власних аналітичних узагальнень автора.

Апробація результатів дослідження. Стратегія соціальної відповідальності підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)»*, 21 листопада 2025 року.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 55 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 7 таблиць, список літератури 41 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, сутність та значення кадрової безпеки в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку підприємств в Україні характеризується високим рівнем невизначеності та динамізму зовнішнього середовища, що зумовлено наслідками повномасштабної збройної агресії, трансформацією ринку праці, активною цифровізацією економічних процесів, міграцією робочої сили та дефіцитом висококваліфікованих фахівців. За таких умов питання формування та підтримання кадрової безпеки набуває особливого значення, адже саме людський капітал визначає спроможність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації й забезпечувати безперервність виробничої діяльності.

Кадрова безпека виступає одним із базових елементів системи економічної безпеки підприємства, адже її основна мета полягає у збереженні стабільності функціонування організації шляхом ефективного формування, розвитку та використання трудового потенціалу. В умовах воєнних загроз, соціально-економічної нестабільності, посилення трудової міграції та цифрової трансформації бізнес-середовища питання захисту кадрового ресурсу набуває стратегічного виміру.

У межах системи менеджменту кадрова безпека інтегрується у всі ключові управлінські процеси - планування, організацію, мотивацію, контроль та розвиток персоналу. Це свідчить про те, що забезпечення кадрової безпеки не є окремим епізодичним завданням, а становить постійний, системно впорядкований процес, який охоплює всі аспекти роботи з персоналом та спрямований на формування стабільного й ефективного кадрового середовища.

Сучасне трактування поняття «кадрова безпека» досить неоднозначне. Це свідчить про відсутність єдиного підходу до її визначення, так як сутність даної категорії залежить від безлічі обставин, якими характеризується підприємство як соціально-економічна система [1, с. 76]. Аналіз наукових джерел, присвячених питанням кадрової безпеки підприємства, засвідчив про наявність таких підходів учених до трактування її сутності.

Сорока О.В. визначає «кадрову безпеку організації» як сукупність заходів, спрямованих на збереження ядра персоналу, створення максимальних умов для його продуктивної діяльності за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісної роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [2, с. 57]. Автор акцентує увагу на тому, що кадрова безпека - це не просто захист персоналу від зовнішніх загроз, а комплексна система заходів, спрямованих на збереження цінного кадрового ядра та створення умов для максимально ефективної роботи працівників.

Ткаченко В. І. вважає, що «кадрову безпека» - це сукупність умов і чинників, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів [3, с. 83]. Отже, автор робить акцент на тому, що кадрова безпека не зводиться лише до захисту підприємства від кадрових ризиків, а охоплює забезпечення гармонійного розвитку людських ресурсів.

Як зазначає Мілашовська О.І., Грянило А.В., Кузьма В.І., кадрова безпека - це сукупність заходів і засобів щодо забезпечення інформаційного, нормативного та організаційно-правового управління персоналу підприємства, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, вирішення питань організації діяльності підприємства та підвищення рівня його економічного розвитку [4, с. 191]. Дослідники розглядають кадрову безпеку як комплексний управлінський процес, що охоплює нормативні, організаційні та інформаційні механізми роботи з персоналом.

На думку Матюх С., Корбут С., Алексієнко, О., & Довга А. «кадрова безпека підприємства є важливим компонентом загальної системи безпеки організації. Вона включає заходи, що спрямовані на забезпечення захисту, стабільності і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Система цілей кадрової безпеки має бути спрямована на створення умов, що сприяють ефективному використанню трудових ресурсів, їх збереженню та розвитку» [4, с. 191]. Автори наголошують, що кадрова безпека посідає важливе місце у структурі загальної системи безпеки підприємства. Її основне призначення полягає у збереженні, розвитку та раціональному використанні кадрового потенціалу, що забезпечує стійкість функціонування організації та її конкурентоспроможність у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Узагальнюючи наявні підходи до трактування поняття «кадрова безпека», можна зазначити, що вона є інтегрованим елементом системи менеджменту підприємства, орієнтованим на гарантування стабільності, захищеності й розвитку трудового потенціалу. Така безпека реалізується через виявлення, попередження та мінімізацію ризиків, що можуть виникати у процесі діяльності персоналу, функціонування кадрових процедур чи під впливом зовнішніх чинників: економічних, соціальних, інформаційних або воєнних.

Системне забезпечення кадрової безпеки базується на комплексі взаємопов’язаних складових, які створюють необхідні умови для збереження людського ресурсу, підвищення його професійного рівня та ефективного використання в межах організаційної структури підприємства. Таким чином, кадрова безпека постає не лише як сукупність заходів із протидії ризикам, а як цілісна система управління персоналом, спрямована на формування стабільного соціально-трудового середовища (рис. 1.1).

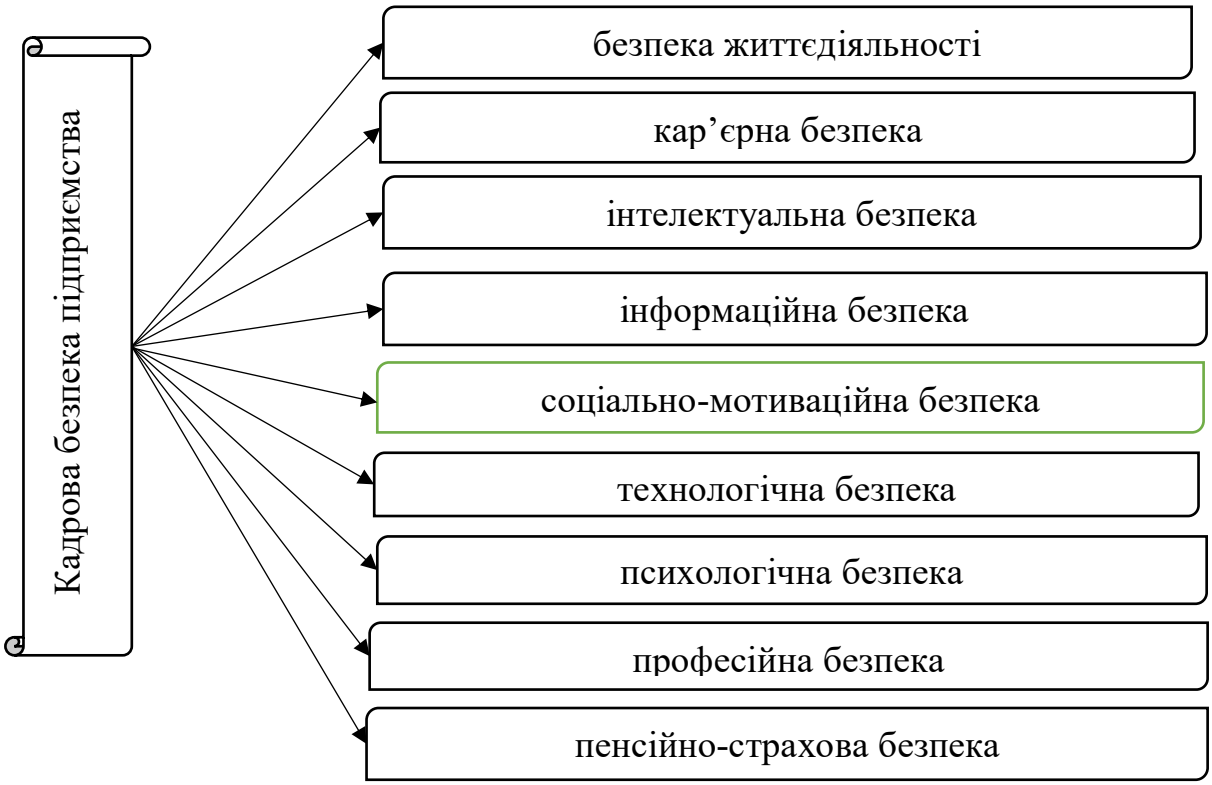


Рис. 1.1. Складові кадрової безпеки підприємства [5, с. 109]

Таким чином, елементи кадрової безпеки формують єдину взаємопов'язану систему, що охоплює як управлінські, так і соціально-психологічні напрями роботи з персоналом. Її скоординоване функціонування сприяє підтриманню стабільності кадрового складу, зниженню ризиків, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку людського капіталу підприємства.

Високий рівень результативності системи кадрової безпеки досягається лише за умови її тісної інтеграції із загальною стратегією управління організацією. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти можливі загрози, запобігати втратам трудових ресурсів, удосконалювати кадрову політику та забезпечувати стратегічну стійкість підприємства у конкурентному середовищі. У цьому контексті кадрова безпека постає не просто як окремий напрям роботи з персоналом, а як важливий стратегічний інструмент зміцнення позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Кадрове забезпечення є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, і його ефективність залежить від підходів, які використовуються для підбору, розвитку та підтримки персоналу, адаптованих до сучасних економічних та соціальних викликів [6, с. 3]:

– функціональний підхід - кадрове забезпечення розглядається як комплекс заходів, спрямованих на підбір, адаптацію, професійний розвиток і мотивацію персоналу, який забезпечує ефективне виконання поставлених підприємством завдань; з цієї позиції кадрове забезпечення є механізмом, що сприяє підвищенню продуктивності підприємства шляхом організації раціональної діяльності працівників [6, с. 3];

– стратегічний підхід. У межах цього підходу кадрове забезпечення розглядається як цілісна система управління людським капіталом, спрямована на реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства. Вона враховує необхідність підтримання стійкості організації в умовах економічної нестабільності та соціально-політичних викликів.

– системний підхід - кадрове забезпечення виступає інтегрованою складовою управлінської системи підприємства, яка через ефективний розподіл ресурсів забезпечує узгодженість, безперервність та взаємодію всіх підсистем на різних рівнях управління [6, с. 3];

– соціально-економічний підхід. У межах цього підходу кадрове забезпечення трактується як комплексна система управління людським капіталом, орієнтована на досягнення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Така система передбачає формування кадрового потенціалу, який здатний забезпечити стабільність функціонування організації в умовах економічних коливань і соціально-політичних викликів. У її основі лежить узгодження інтересів підприємства та працівників, що дає змогу досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною стабільністю.

В умовах воєнної та економічної нестабільності кадрове забезпечення виступає невід'ємним чинником кадрової безпеки, оскільки саме воно сприяє збереженню стійкості підприємства, гарантує соціальний захист персоналу та підтримує трудовий потенціал на належному рівні. Реалізація принципів кадрової безпеки через ефективну систему кадрового забезпечення формує здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, утримувати конкурентні позиції на ринку та робити вагомий внесок у соціально-економічну стабільність держави.

На думку Гавловської Н. характерними ознаками кадрової безпеки є [7, с. 466]:

а) захист підприємства від ризиків та загроз, що можуть бути спричинені діями або бездіяльністю працівників та наявністю конфлікту інтересів між інтересами працівників та інтересами підприємства;

б) ефективне управління персоналом, що полягає у забезпеченні ефективного підбору та найму працівників, адаптації та навчання персоналу;

в) правове забезпечення, що ґрунтується на дотриманні законодавства, на також, розробці та впровадженні внутрішніх політик та процедур, які регулюють трудові відносини та сприяють забезпеченню захисту конфіденційної інформації;

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

д) економічний аспект, що полягає у зниженні економічних ризиків, оптимізації витрат та підвищенні продуктивності [7, с. 466].

Отже, узагальнення розглянутих підходів дає підстави стверджувати, що кадрова безпека є визначальним чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Вона виконує функцію захисного механізму, що убезпечує організацію від внутрішніх і зовнішніх

ризиків, пов’язаних із діяльністю персоналу, а також сприяє раціональному використанню потенціалу людського капіталу.

Сучасна концепція кадрової безпеки охоплює не лише процеси попередження та мінімізації ризиків, але й створення умов для безперервного професійного зростання працівників, підтримання їх мотивації, розвитку корпоративної культури та збереження лояльності до організації. Таким чином, система кадрової безпеки має розглядатися як стратегічно важливий елемент загальної системи менеджменту підприємства, спрямований на забезпечення його стабільності, гнучкості, інноваційності та довгострокового успіху в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.2. Основні загрози та ризики кадровій безпеці підприємства

Ефективна діяльність підприємства в умовах ринкової економіки неможлива без формування комплексної системи заходів, спрямованих на забезпечення його економічної безпеки. Водночас саме кадровий склад організації часто виступає одним із головних джерел потенційних ризиків, оскільки персонал безпосередньо впливає на всі напрями функціонування підприємства, від виробничих процесів до управлінських рішень. Таким чином, кадрова складова є невід’ємним елементом загальної системи безпеки, що визначає стабільність і стійкість підприємства.

У процесі формування системи економічної безпеки особливого значення набуває своєчасне виявлення, класифікація та оцінка ризиків, пов’язаних із поведінкою працівників або чинниками, що безпосередньо впливають на них. З огляду на це, актуальності набуває поглиблене дослідження природи та сутності загроз кадровій безпеці, що дозволяє комплексно проаналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, виявити деструктивні тенденції та на цій основі розробити дієві організаційно-управлінські заходи для підвищення рівня кадрової безпеки підприємства.

Кадрову безпеку слід розглядати не лише як стан, але і як здатність підприємства своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, захищати корпоративні інтереси, вдосконалювати кадровий потенціал та підтримувати ефективну систему управління людськими ресурсами, формуючи безпечні умови праці та забезпечуючи надійність персоналу [8].

Отже, кадрова безпека розглядається не лише як статичний стан захищеності підприємства, а як динамічна характеристика його здатності своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід трансформує традиційне уявлення про безпеку, акцентуючи увагу на необхідності активного управління людськими ресурсами, розвитку професійного потенціалу працівників і створенні сприятливих умов для їхньої діяльності.

Таким чином, кадрова безпека постає як безперервний процес, спрямований не лише на попередження загроз, а й на формування стійкого, соціально орієнтованого робочого середовища, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах постійних змін і невизначеності.

Водночас поняття кадрового ризику відображає економічний вимір кадрової безпеки, акцентуючи на можливих втратах чи недоотриманні прибутку через прорахунки в управлінні персоналом. Загрози кадровій безпеці - це будь-який фактор або обставина, що може негативно вплинути на стабільність, ефективність і функціонування підприємства через проблеми, пов’язані з персоналом [10, с. 425]. Інакше кажучи, загроза кадровій безпеці — це певна умова чи сукупність обставин, які створюють передумови для виникнення ризиків, здатних спричинити матеріальні втрати, зниження продуктивності, підрив ділової репутації або дестабілізацію внутрішнього середовища підприємства.

Система кадрової безпеки охоплює комплекс правових, інформаційних, організаційних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на регулювання управлінських процесів у сфері роботи з персоналом. Її функціонування передбачає мінімізацію ризиків, що виникають унаслідок

поведінкових відхилень працівників, а також ефективне управління усіма етапами життєвого циклу кадрів, від добору та адаптації до професійного розвитку, мотивації й завершення трудових відносин. Основною метою такої системи є підвищення економічної результативності діяльності підприємства шляхом оптимізації витрат на персонал і максимізації віддачі від інвестицій у людський капітал.

Важливою складовою кадрової безпеки є формування зрілої корпоративної культури та забезпечення дотримання етичних норм, що сприяють підвищенню відповідальності, стабільності й ефективності праці персоналу. З огляду на динамічний характер сучасного бізнес-середовища, підприємства постійно стикаються з широким спектром загроз, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Під загрозами кадровій безпеці доцільно розуміти будь-які чинники або умови, здатні негативно вплинути на стабільність функціонування підприємства, ефективність його управління та загальний рівень використання трудового потенціалу.

До основних загроз, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємства, належать ті, що пов’язані з якістю кадрового складу, рівнем мотивації, професійною компетентністю персоналу, трудовою дисципліною, а також із соціально-психологічним кліматом у колективі.

Основою кадрових ризиків є поведінка людини, яка дуже складно піддається прогнозуванню та плануванню. Невизначеність кадрового менеджменту підсилюється складністю сучасних бізнес процесів, швидкими темпами науково технічного прогресу, достатнього розгалуженою системою внутрішній та зовнішніх комунікацій підприємства, а також особистими якостями кожного окремого працівника - його схильністю соціалізації, природне лідерство та можливість створювати позаробочі взаємовідносини [32].

Основні загрози кадровій безпеці підприємства, які справляють найбільший вплив на його конкурентоспроможність і результативність діяльності, відображено на рис. 1.2.

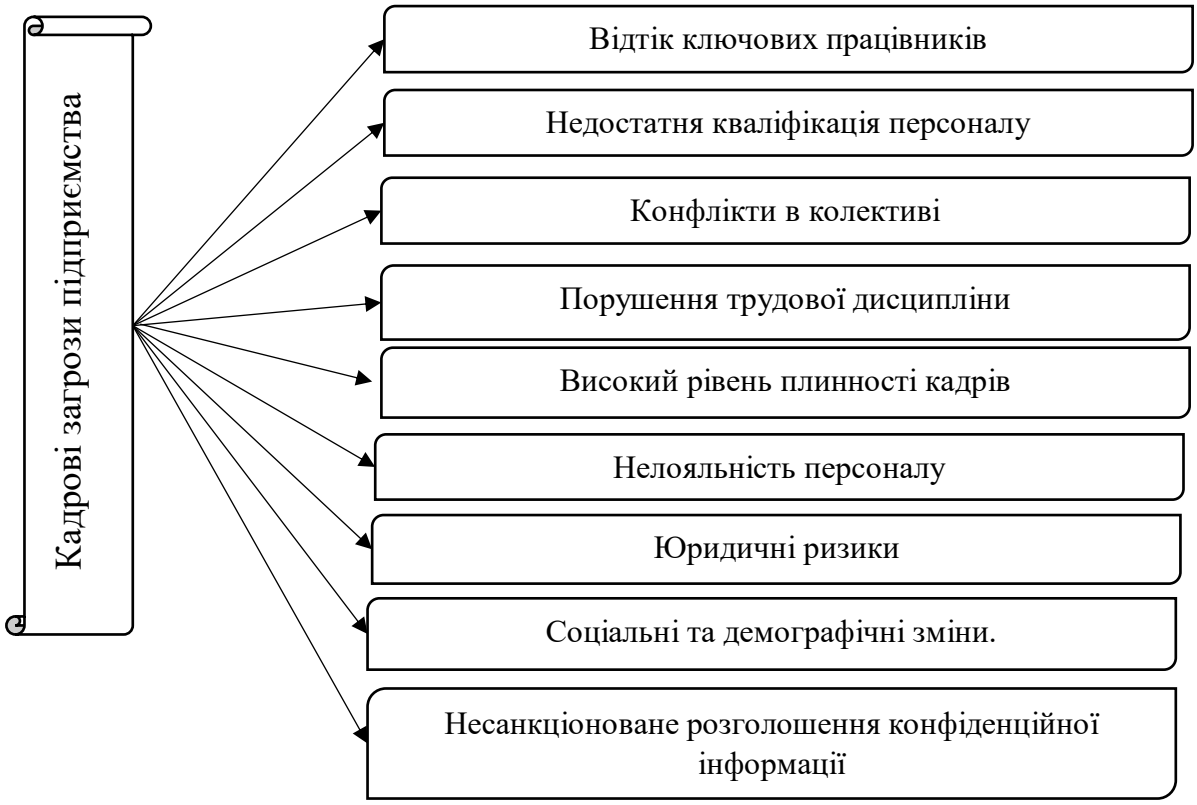


Рис. 1.2. Загрози кадровій безпеці підприємства [10]

Отже, зазначені загрози свідчать, що кадрова безпека підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління персоналом, рівня корпоративної культури та дотримання етичних і правових норм. Своєчасне виявлення та мінімізація цих загроз є запорукою стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Загрози кадровій безпеці можуть суттєво впливати на роботу підприємства, тому важливо регулярно оцінювати ці ризики та вживати відповідних заходів для їх мінімізації [2]. Кадрова безпека є ключовою складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує збереження та розвиток людського капіталу, мінімізацію ризиків та підтримання стабільності діяльності.

Кадровий ризик – небезпека імовірної втрати ресурсів компанії або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання людських ресурсів, в результаті можливих прорахунків і помилок в управлінні людськими ресурсами [9, с. 73]. Кадрові ризики - це ймовірність виникнення небажаних подій або наслідків, пов’язаних із діяльністю персоналу, які можуть негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та стабільність розвитку.

Кадрові ризики мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Внутрішні пов’язані з діяльністю персоналу та управлінськими рішеннями, тоді як зовнішні, із соціальними, демографічними, економічними чи політичними змінами в середовищі функціонування підприємства. Ефективне управління кадровими ризиками передбачає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і мінімізацію їхнього впливу шляхом удосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, розвитку корпоративної культури та формування кадрового резерву.

1.3. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту

Кадрове забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, формуючи стійкий цикл підтримки його цілей на кожному етапі [6, с. 5]. Від етапу формування цілей і визначення ключових напрямів діяльності до досягнення запланованих результатів підприємство спирається на кадровий потенціал, здатний підтримувати реалізацію стратегії та адаптувати її до внутрішніх і зовнішніх викликів. Підбір, підготовка та розвиток персоналу формують підґрунтя стратегічного планування, забезпечуючи організацію необхідним рівнем компетентності, професійних знань і досвіду для ефективного виконання поставлених завдань.

На думку Гули О. механізмами забезпечення кадрової безпеки повинні бути такі інструменти, які спрямовані на розвиток та забезпечення кадрового потенціалу системи публічного управління. Механізми забезпечення кадрової безпеки – це сукупність методів, методик, інструментів, засобів, спрямованих на забезпечення без пекових умов як для кадрів, так і формування системи захисту від професійно непідготовлених або потенційно небезпечних кадрів [11, с. 5].

Механізм забезпечення кадрової безпеки охоплює комплекс управлінських, організаційних, правових, соціальних та психологічних заходів, спрямованих на запобігання або зниження загроз, пов'язаних із персоналом. Цей механізм забезпечує збереження кадрового потенціалу, захист від витоку інформації, попередження внутрішніх конфліктів і сприяє формуванню позитивного трудового клімату.

Карковська В. Я. вважає, що механізм кадрової безпеки повинен створюватися в двох цілях:

1) координації діяльності державних органів при вирішенні таких питань: приймання на роботу; формування кадрового резерву; перебування та звільнення; використання кадрового резерву для заміщення посад; підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників;

2) здійснення контролю роботодавців за дотриманням нормативних правових актів [12, с. 5].

Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки та його подальшого зміцнення необхідно підвищити рівень оплати праці до показників, наближених до стандартів розвинутих країн, удосконалити систему винагороди, а також запровадити нові організаційно-виробничі моделі управління. Важливим є залучення працівників до процесів управління, розвиток соціальної інфраструктури підприємства та підвищення матеріальної відповідальності персоналу за результати своєї діяльності.

Принципи, які впливають на систему кадрової безпеки (рис. 1.3).

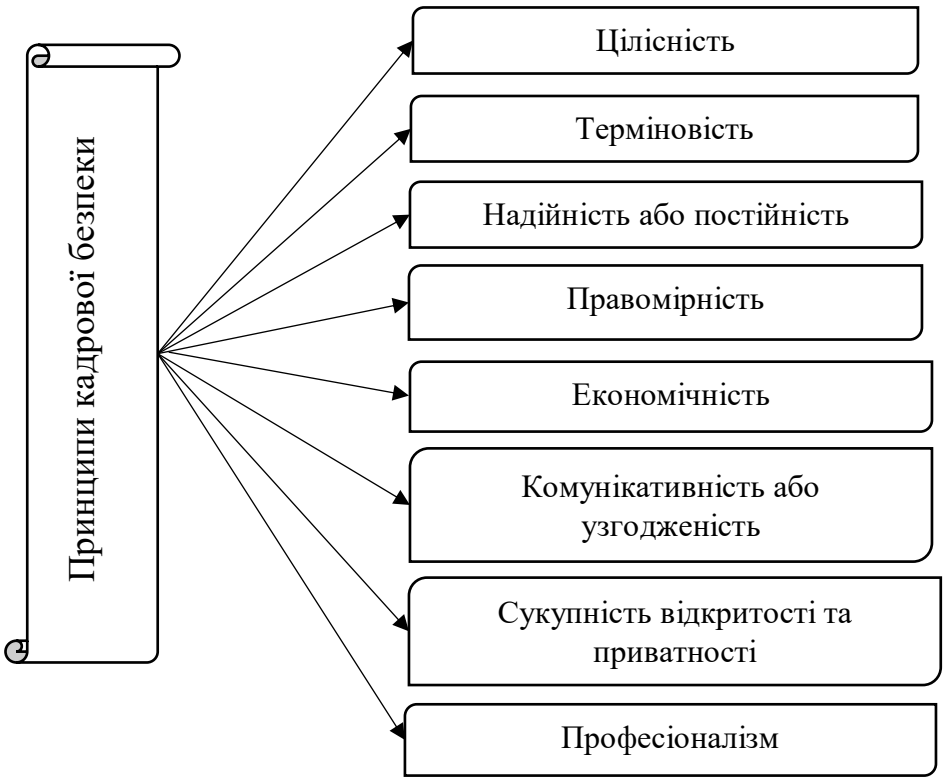


Рис. 1.3. Принципи, які впливають на систему кадрової безпеки

Джерело: складено на підставі [2]

1. Принцип *цілісності* означає, що на підприємстві повинна функціонувати система кадрової безпеки, за якої буде зберігатися режим захищеності для всіх складових підприємства: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз, що виходять від персоналу [2, с. 57]. Отже, система безпеки підприємства має бути комплексною та ефективною, щоб забезпечувати захист організації як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз.

2. Принцип *терміновості* передбачає, що система кадрової безпеки має бути організована таким чином, щоб своєчасно виявляти будь-які аномальні відхилення у діяльності підприємства, оперативно реагувати на них та сприяти

мінімізації їхнього негативного впливу, запобігаючи можливим збиткам.. Впровадження принципу терміновості набагато економічніше, ніж усунення заподіяної шкоди [2, с. 57].

3. Принцип *надійності* передбачає, що система кадрової безпеки повинна ґрунтуватися на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів підприємства в умовах перешкоджання недоброзичливцям [2, с. 57].

4. *Правомірність.* Усі заходи, спрямовані на забезпечення кадрової безпеки, мають здійснюватися виключно в межах чинного законодавства. Внутрішні положення та регламенти підприємства щодо безпеки повинні розроблятися на основі нормативно-правових актів і повністю відповідати правовим вимогам держави.

5. *Економічність.* Даний принцип передбачає раціональне використання фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення кадрової безпеки. Витрати повинні бути економічно обґрунтованими, пропорційними очікуваним результатам і не перевищувати доцільного рівня ефективності.

6. *Комунікативність (узгодженість).* Для підтримання належного рівня кадрової безпеки важливо забезпечити узгоджену взаємодію всіх учасників цього процесу. Кожен суб’єкт системи має чітко усвідомлювати свої функції, обов’язки та повноваження, а спільні дії повинні бути скоординованими з метою збереження цілісності й ефективності системи безпеки підприємства.

7. *Сукупність відкритості (приватності).* Деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлене лише тісне коло фахівців, що працюють з конфіденційною інформацією підприємства [2, с. 57]. Такі заходи можуть мати вирішальний вплив на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, дозволяючи своєчасно запобігати негативним чинникам, здатним спричинити дестабілізацію господарської діяльності підприємства.

8. Професіоналізм. Оскільки підприємство постійно перебуває під впливом ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, питання забезпечення кадрової безпеки мають вирішувати кваліфіковані фахівці. Вони

повинні володіти необхідними знаннями та навичками для своєчасного аналізу ситуацій, що виникають, і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію можливих загроз.

Отже, принципи кадрової безпеки формують основу ефективного управління персоналом і забезпечення стабільності підприємства. Важливе значення має також створення системи стимулів і мотиваційних чинників, спрямованих на підвищення рівня лояльності персоналу. До критично важливих елементів належать:

- налагодження взаємодії між основними суб'єктами управління кадровою безпекою, службою управління персоналом, службою безпеки та юридичним відділом;

- формування корпоративного кодексу поведінки, що сприяє розвитку культури особистої відповідальності;

- захист конфіденційної інформації від розголошення працівниками; а також запровадження механізмів протидії крадіжкам, шахрайству та корупційним проявам.

Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту залежить від обраної стратегії підприємства. Формується процес розвитку персоналу та процес підвищення лояльності співробітників, все це відбувається в площині контролю та моніторингу служби внутрішньої безпеки та охорони праці [13, с. 84]. Черчик Л. М. вважає, що стратегічний підхід передбачає моніторинг і управління внутрішніми загрозами, такими як саботаж, шахрайство або витік конфіденційної інформації, що захищає підприємство від потенційних втрат [14]. На думку Вітика Б. М. завдяки стратегічному управлінню підприємство може гнучко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, швидко адаптуючи кадрові процеси під нові умови, що мінімізує негативні наслідки [15].

Отже, стратегічне управління кадровою безпекою забезпечує механізм кадрової безпеки в системі менеджменту в контексті комплексного підходу до розвитку персоналу та підвищення його лояльності, поєднуючи ці процеси з

постійним контролем і моніторингом внутрішніх ризиків. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти та нейтралізовувати загрози, пов'язані з людським фактором, зокрема саботаж, шахрайство чи витік інформації, а також забезпечує гнучку адаптацію кадрових процесів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [16]. Потенціал персоналу характеризується знаннями, досвідом та професійною компетентністю у певній сфері діяльності, рівнем інтелекту працівника та його продуктивністю праці, соціально-психологічними особливостями та якостями особистості, які допомагають в роботі, а також рівнем його мотивації [17].

Варто зазначити, що механізм забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту має зовнішній характер, оскільки спрямований на оцінювання кандидатів під час відбору персоналу та визначення їх відповідності вимогам конкретної посади. Наступні етапи реалізуються вже у межах внутрішніх процедур організації. Водночас механізм інформаційної безпеки також належить до зовнішніх, адже зосереджений на аналізі зовнішніх зв'язків працівника та його соціального оточення. Окремої уваги заслуговує механізм формування репутаційного капіталу, який виступає важливою складовою забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту.

Систему механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту можна відобразити у вигляді схеми, що узагальнює взаємодію зовнішніх та внутрішніх елементів захисту кадрового потенціалу (рис 1.4).

Механізм кадрової безпеки охоплює комплекс заходів, спрямованих на відбір, оцінювання та розвиток висококваліфікованих і професійно спроможних кадрів, які мають мотивацію та необхідні компетентності. Основними напрямами менеджменту персоналу є планування потреби і джерел комплектування персоналу на певний період; формування оптимального складу персоналу та його структури; забезпечення умов для

раціонального використання й закріплення персоналу; перерозподіл і стабілізація персоналу; мотивація; розвиток та оцінка персоналу [14, с. 58].



Рис. 1.4. Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту

Джерело: складено на підставі [11]

Проведений аналіз дозволяє виокремити основні механізми забезпечення кадрової безпеки у системі менеджменту, які забезпечують стабільність кадрового потенціалу, ефективне управління персоналом та захист організації від внутрішніх і зовнішніх загроз.

1. *Відбір і селекція кадрів перед прийомом на роботу в системі менеджменту* - це комплекс процедур, спрямованих на виявлення, оцінювання та добір найбільш компетентних, надійних і мотивованих кандидатів, здатних ефективно виконувати управлінські функції.

2. Вступ на посаду - це завершальний етап процесу добору персоналу, який передбачає офіційне призначення кандидата на посаду та його ознайомлення з посадовими обов'язками, корпоративними стандартами й умовами праці.

3. Розвиток кадрів - це систематичний процес удосконалення професійних знань, навичок і компетенцій працівників з метою підвищення їхньої ефективності, адаптивності та готовності до виконання нових завдань.

3. Кар'єрне зростання персоналу - це цілеспрямований процес професійного та посадового просування працівника, який відбувається на основі його компетентності, результатів діяльності та рівня залученості до розвитку організації.

4. Оцінювання кадрів - це систематичний процес аналізу професійних якостей, результатів діяльності та потенціалу працівників з метою визначення їх відповідності посадовим вимогам і стратегічним цілям організації

5. Прогнозування загроз - це процес виявлення, аналізу та оцінювання можливих негативних факторів, які можуть у майбутньому вплинути на кадрову безпеку та стабільність діяльності підприємства.

6. Формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки. Така система має вузький зміст та спрямована на збереження та примноження репутаційного підприємства [11]. Ефективна система інформаційної безпеки мінімізує ризики внутрішніх загроз і сприяє підвищенню рівня довіри в колективі.

7. Моніторинг загроз - це безперервний процес спостереження, збору, аналізу та оцінювання інформації про потенційні або наявні фактори, що можуть негативно вплинути на кадрову безпеку підприємства.

Отже, механізм забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту, від відбору та розвитку персоналу до оцінювання, прогнозування і моніторингу загроз, утворюють єдину систему, спрямовану на збереження кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління та мінімізацію ризиків для стабільного функціонування підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Визначено, що у сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища кадрова безпека підприємства виступає ключовою складовою його загальної системи економічної безпеки.

2. Досліджено, що кадрова безпека – це стан захищеності трудового потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатність організації ефективно реагувати на зміни, забезпечуючи стабільність та безперервність управлінських процесів.

3. Звернуто увагу на те, що сутність кадрової безпеки полягає не лише у мінімізації ризиків, пов'язаних із діяльністю персоналу, але й у створенні умов для його професійного розвитку, мотивації та підвищення лояльності до підприємства.

4. Досліджено основні загрози та ризики кадровій безпеці охоплюють широкий спектр проблем, від плинності кадрів, низької кваліфікації, відтоку фахівців за кордон до проявів нелояльності, порушення трудової дисципліни, витоку інформації та корупційних дій.

5. Наголошено, що і загрози можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер, впливаючи на продуктивність, репутацію та конкурентоспроможність підприємства.

6. Визначено, що управління кадровими ризиками потребує системного підходу, який передбачає постійний моніторинг, оцінювання і прогнозування можливих негативних факторів.

5. Досліджено, що механізм забезпечення кадрової безпеки в системі менеджменту включає комплекс організаційних, правових, соціально-психологічних та інформаційних заходів, спрямованих на формування стабільного та надійного кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Автосервісна галузь в Україні є важливою складовою транспортної інфраструктури, забезпечуючи технічну справність як приватного, так і комерційного транспорту, а в умовах війни - ще й військової та гуманітарної техніки. У мирний час ця галузь демонструвала стабільний розвиток, орієнтуючись на зростання автомобільного парку, технологічне оновлення та підвищення якості обслуговування.

До повномасштабного вторгнення (до 2022 року) галузь демонструвала помірне зростання, активно впроваджувались цифрові рішення: онлайн-запис, CRM, управління ланцюгами постачання. Основними клієнтами були фізичні особи, компанії з автопарками, таксі-сервіси, логістичні фірми. Динаміку автосервісної галузі України за 2020-2025 рр. проілюстровано на рис. 2.1.

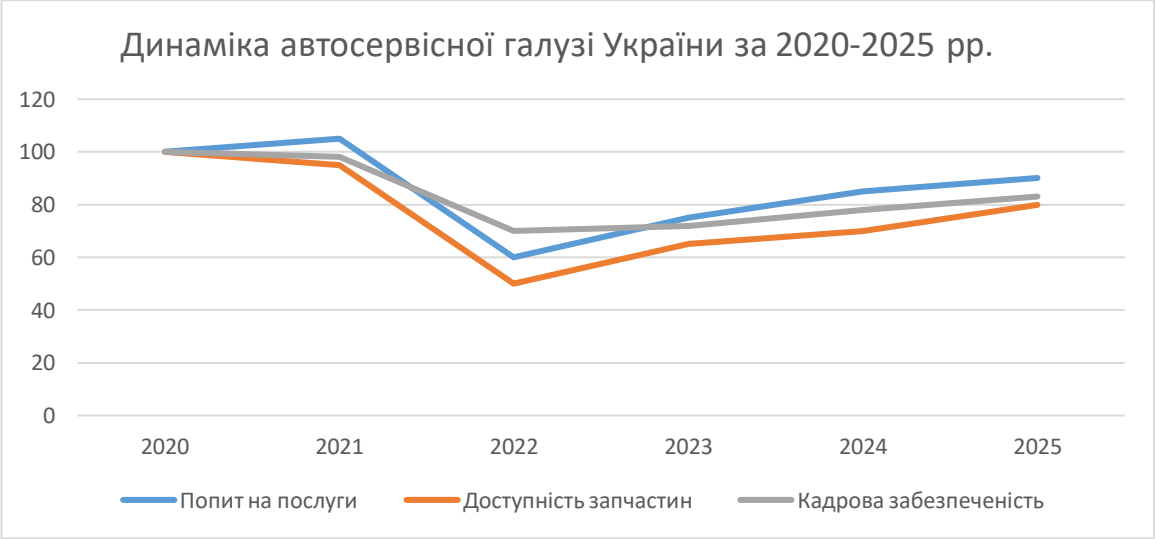


Рис. 2.1. Динаміку автосервісної галузі України за 2020-2025 рр.

Джерело: складено на підставі [11].

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію суверенної України попит на послуги різко знизився через переміщення населення, втрату автомобілів, економічну нестабільність. Через логістичні розриви, зростання цін, обмеження імпорту виникли тимчасові труднощі з доставкою запчастин. З'явився кадровий дефіцит через мобілізацію, міграцію та психологічне навантаження.

За півроку галузь частково відновилася, проте характеризується нестабільним відновленням ключових показників: попиту, доступності запчастин та кадрів. Більшість підприємств автосервісної галузі переорієнтувалися на волонтерське та військове обслуговування. Автотранспортна галузь і надалі залежить від:

- воєнної загрози в регіоні;
- стабільності логістики (митниця, постачання);
- цін на паливо та електроенергію;
- підтримки малого бізнесу (гранти, пільги).
- платоспроможності населення
- проблеми з електропостачанням, особливо в осінньо-зимовий період через атаки на енергетичну інфраструктуру

Варто зауважити, що автосервісна галузь в умовах війни виконує не лише комерційну, але й соціально-стратегічну функцію, підтримуючи мобільність армії, медичних і гуманітарних структур. Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОШАНС-ПЛЮС» створене у формі господарювання, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їх внеску до статутного капіталу. Дата реєстрації ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» у 2019 р.

Види діяльності КВЕД:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

22.11 Виробництво гумових шин, покришок та камер.

45.31 Оптова торгівля деталями для автотранспортних засобів.

45.32 Роздрібна торгівля деталями для автотранспортних засобів [11].

ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» спеціалізується на наданні послуг з технічного обслуговування, діагностики, ремонту легкового та вантажного автотранспорту. Підприємство також здійснює шиномонтажні роботи, заміну мастил і технічних рідин, ремонт ходової частини, двигунів та електрообладнання. ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» (м. Львів) є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Підприємство спеціалізується на комплексному сервісі легкових автомобілів, мікроавтобусів та комерційної техніки. Штат підприємства налічує 25 працівників, у тому числі майстрів-діагностів, слюсарів з ремонту автомобілів, електриків та фахівців із шиномонтажних робіт. Персонал має відповідний професійний досвід та регулярно проходить підвищення кваліфікації і інструктажі з охорони праці.

Основні напрями діяльності: регламентне технічне обслуговування автомобілів відповідно до вимог виробників; діагностика електронних систем та бортових модулів; ремонт двигунів внутрішнього згоряння, ходової частини, гальмівної системи, трансмісії та рульового управління; роботи з електрообладнанням та електронікою автомобіля; шиномонтажні та балансувальні операції; встановлення та сервіс додаткового обладнання.

Діяльність ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» здійснюється відповідно до законодавства України, нормативно-технічних вимог та стандартів безпеки. Підприємство гарантує якість виконаних робіт і надає гарантійні зобов'язання згідно з внутрішніми правилами сервісного обслуговування. Товариство розташоване у виробничих приміщеннях, обладнаних підйомниками, діагностичними стендами, інструментами та спеціалізованим ремонтним оснащенням, що забезпечує якісне та своєчасне виконання робіт.

На функціонування автосервісу впливають рівень автомобілізації країни, кількісні та якісні показники ринку автомобілів, розвиток ринку автозапчастин і матеріалів. Це відображається на забезпеченні автотранспортними засобами країни, ринку сировини і необхідних для

ремонту матеріалів, запчастин, від чого залежать якість послуг підприємств автосервісу та ціна на них [23].

Класифікація організаційних структур управління підприємствами на основі характеру реакції на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дає змогу проаналізувати адаптивність діючої оргструктури до змін, виявити позитивні та негативні риси кожного виду оргструктур відповідно до цього критерія. Така класифікаційна ознака, як орієнтація зусиль організаційної структури управління, сприяє кращому розкриттю цілеспрямованості діяльності управлінського персоналу [24].

Організаційна структура ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» є лінійно-функціональною і побудована відповідно до виробничих потреб підприємства. Застосування підтипів лінійно-функціональної структури має на меті компенсацію її окремих недоліків. Лінійно-штабна структура управління сприяє більш кваліфікованому виконанню лінійним керівником своїх обов'язків [25].

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» (рис. 2.2).

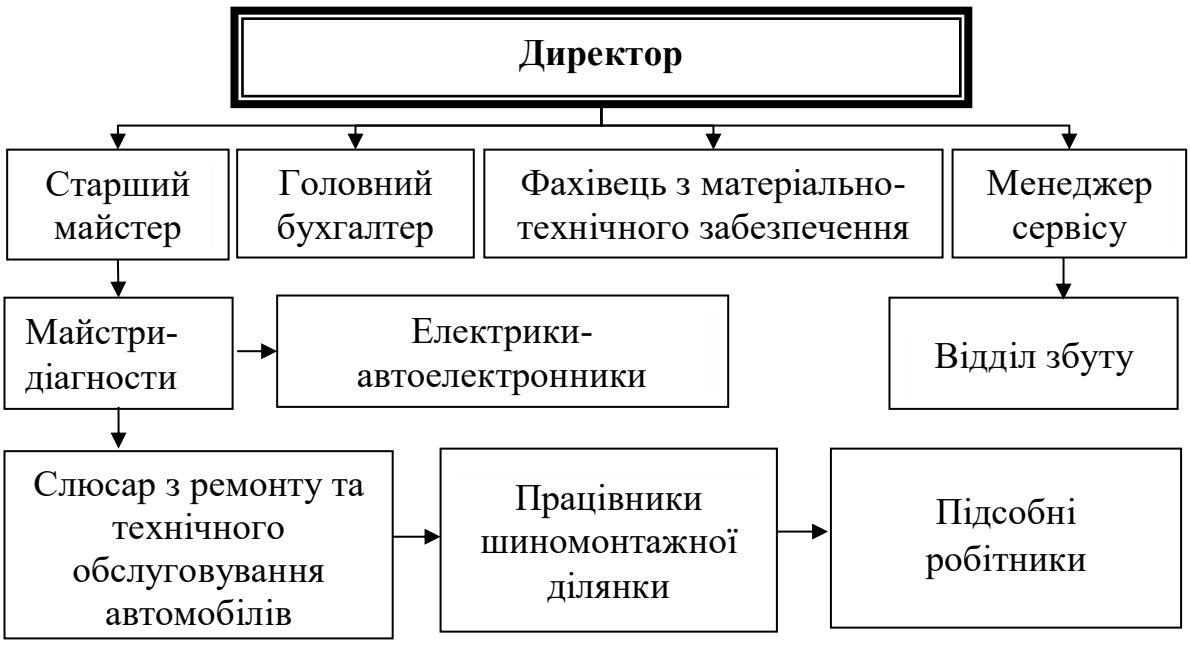


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Джерело: складено на підстав Статуту

До складу підприємства входять такі структурні підрозділи та посади.

Директор ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» – це керівник, який відповідає за загальне управління станцією технічного обслуговування автомобілів, розвиток бізнесу, ефективність роботи персоналу та фінансові результати підприємства. Директор - це топ-менеджер, який відповідає за успіх усього підприємства: від фінансів до репутації.

Адміністративно-господарський персонал.

Менеджер (адміністратор) ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» відповідає за організацію та координацію роботи станції технічного обслуговування. Його основне завдання - забезпечення якісного та своєчасного обслуговування клієнтів, ефективне управління персоналом і контроль усіх внутрішніх процесів ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС». Менеджер є ключовою фігурою в забезпеченні ефективної роботи сервісу, високого рівня обслуговування клієнтів і злагодженої роботи всієї команди.

Бухгалтер ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» відповідає за ведення фінансового та податкового обліку підприємства, контроль руху коштів, оформлення бухгалтерських документів та забезпечення фінансової прозорості діяльності сервісу. Бухгалтер є ключовим спеціалістом, який забезпечує фінансову стабільність, законність та прозорість у роботі сервісу.

Фахівець з матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) на ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» відповідає за своєчасне забезпечення підприємства необхідними запчастинами, витратними матеріалами, інструментами та обладнанням для виконання ремонтних і сервісних робіт, забезпечує ефективну логістику та наявність усіх ресурсів, необхідних для якісного обслуговування клієнтів.

Виробничий підрозділ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС».

До складу виробничого підрозділу зазвичай входять автомеханіки, електрики, слюсарі та майстри виробничої дільниці. Виробничий підрозділ - це основна технічна частина станції, де безпосередньо виконуються роботи з діагностики, ремонту, обслуговування та технічного огляду автомобілів.

На думку Чимшит С. І. та Рябцева В. А. сучасні підприємства активно працюють над створенням структур, які б забезпечували ефективне виконання всіх ключових функцій підприємства [26]. Організаційна структура ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» забезпечує чіткий розподіл обов'язків та підпорядкованості, що сприяє ефективному управлінню виробничими процесами та високій якості наданих послуг. Підприємство має чітко сформовану структуру, яка включає адміністративний, виробничий, технічний та обліковий підрозділи. Це дає змогу забезпечити безперервність процесу обслуговування клієнтів та ефективний внутрішній контроль.

ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» є суб'єктом малого або середнього підприємництва, діяльність якого спрямована на надання послуг із діагностики, ремонту та обслуговування транспортних засобів. Основним джерелом доходу є плата за виконані роботи та реалізацію автозапчастин і витратних матеріалів.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/ спаду
		2023	2024		
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	10200	13600	+3400	+33
2. Єдиний податок (5%)	тис. грн.	510	680	+170	+35
3. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	9690	12920	+3230	+31
4.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	6220	7850	+630	+26
5. Валовий прибуток	тис. грн.	3470	5070	+1600	+36

продовження таблиці 2.1

6. Адміністративні витрати	тис. грн.	510	620	+110	+22
7. Витрати на збут	тис. грн.	50	65	+15	+30
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	30	40	+10	-33
9. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	10	10	-	-
10. Інші витрати	тис. грн.	5	8	+3	+75
11. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	2865	4327	+1462	+51
18. Чистий прибуток	тис. грн.	2865	4327	+1462	+36
19.Рентабельність продукції	%	41	48	+7	17

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» у 2024 році порівняно з 2023 роком демонструє позитивну динаміку майже за всіма ключовими показниками.

Дохід (виручка) зріс на 3400,0 тис. грн або 33%, що свідчить про зростання обсягів послуг або підвищення цін. Єдиний податок збільшився на 170,0 тис. грн (+35%), що прямо пов’язано зі зростанням обороту. Чиста виручка зросла на 3230,0 тис. грн (+31%) - основне джерело прибутку підприємства.

Собівартість реалізації зросла на 1630,0 тис. грн (+26%), що нижче темпів росту доходу. ТОВ здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства України, сплачує податки та веде бухгалтерський облік відповідно до встановлених стандартів. Основними статтями витрат є заробітна плата працівників, закупівля запасних частин, оренда (за потреби), комунальні послуги та обслуговування обладнання.

Валовий прибуток зріс на 1600,0 тис. грн (+36%), що є позитивною тенденцією. Адміністративні витрати зросли помірно - на 110,0 тис. грн (+22%). Витрати на збут збільшились на 15,0 тис. грн (+30%), що може бути результатом активнішої маркетингової діяльності. Інші операційні витрати

збільшилися на 10,0 тис. грн (+33%), проте залишаються несуттєвими. Витрати від участі в капіталі залишилися стабільними (10,0 тис. грн). Інші витрати зросли на 3,0 тис. грн (+75%) - потребують контролю.

Фінансовий результат від звичайної діяльності збільшився на 1462,0 тис. грн (+51%), що є головним показником прибутковості. Чистий прибуток також зріс на 1462,0 тис. грн (+36%). Рентабельність продукції підвищилась з 41% до 48%, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Таким чином, ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» демонструє зростання доходів, контроль витрат і підвищення прибутковості. Підприємство розвивається стабільно та має перспективи подальшого зростання. Товариство функціонує в умовах конкурентного ринку, що вимагає високої якості обслуговування, оперативності, кваліфікованого персоналу та постійного вдосконалення технічної бази. Ефективна організація роботи дозволяє забезпечити стабільне завантаження виробничих потужностей, контроль витрат і досягнення прибутковості, розширення спектра послуг і зміцнення своєї позиції на ринку.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Потенціал підприємства – це комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності [27]. Формування та ефективне управління кадровим потенціалом підприємства можливе за умови включення до пріоритетів підприємства. В сучасних складних економічних, соціальних та політичних умовах функціонування підприємства, важливим є не зупинятися у власному розвитку, але робити це помірковано [28].

Проведемо аналіз рівня кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Показники	2024 рік
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	13600
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7850
Валовий прибуток, тис. грн.	5070
Середньооблікова чисельність, осіб.	25
Чисельність висококваліфікованих спеціалістів, осіб	20
Кількість прийнятих, осіб	5
Кількість звільнених працівників, осіб	3

Джерело: складено на підставі фінансової та статистичної звітності

Проведемо оцінку кадрових, економічних та продуктивних показників діяльності ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС», які допомагають оцінити ефективність використання трудових ресурсів і загальну діяльність підприємства. Показників руху персоналу дозволяють оцінити стабільність та динаміку змін у кадровому складі товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху кадрів ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Показник	Формула	Результат (%)
Коефіцієнт плинності кадрів	Звільнено / Чисельність × 100	12
Коефіцієнт прийому кадрів	Прийнято / Чисельність × 100	20
Чистий приріст персоналу	(Прийнято - Звільнено) / Чисельність × 100	8

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.2

За даними розрахунків видно, що кадрова ситуація на підприємстві є стабільною. Кількість прийнятих працівників перевищує кількість звільнених, що свідчить про позитивну динаміку та розвиток підприємства.

Розрахуємо показники продуктивності праці ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники продуктивності праці ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Показник	Формула	Результат (%)
Виручка на одного працівника	Загальна виручка / Кількість працівників	13600,0 ÷ 25 = = 544,0 тис. грн/особа
Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Кількість працівників	4327,0 ÷ 25 = = 173,08 тис.грн/особа

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.2

Розраховані показники свідчать про достатньо високий рівень продуктивності праці на підприємстві. Виручка на одного працівника становить 544,0 тис. грн, що вказує на оптимальну завантаженість персоналу та ефективну організацію роботи. Чистий прибуток на одного працівника - 173,08 тис. грн, що підтверджує високу прибутковість кожної штатної одиниці. Це свідчить про те, що підприємство не лише ефективно використовує свій кадровий потенціал, а й має резерви для подальшого розвитку, зокрема через оптимізацію процесів та мотивацію персоналу.

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є ставлення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом [29].

Кадрова безпека підприємства значною мірою підтримується завдяки впровадженню результативної системи мотивації персоналу. Одним із важливих індикаторів у цьому контексті є коефіцієнт мотивації (Кмотив), який відображає рівень матеріального задоволення працівників у порівнянні з аналогічними підприємствами галузі та визначається за формулою:

$$К_{мотив} = Зпл_{факт} / Зпл_{ринк}\ , \qquad (2.1)$$

де, $Зпл_{факт}$ - фактична зарплата на підприємстві, грн.;

$Зпл_{ринк}$ – ринкова зарплата, грн.

Порівняльний аналіз заробітної плати працівників ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» з середньоринковим рівнем оплати праці узагальнимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка мотивації персоналу ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Показник	Розмір (грн)	Примітка
Середньоринкова заробітна плата	14400	За галузевими даними
Заробітна плата у товаристві	15500	+ 1100 грн

Джерело: складено на підставі статистичної звітності

Порівняльний аналіз заробітної плати працівників ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» з середньоринковим рівнем оплати праці свідчить про позитивне відхилення. Це може слугувати додатковим чинником утримання персоналу та зниження плинності кадрів. Рівень заробітної плати ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» перевищує середньоринковий показник на 1100 грн, що становить приблизно 7,6%. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та сприяє залученню кваліфікованих кадрів. Вищий рівень оплати праці порівняно з ринковими середніми значеннями сприяє утриманню кваліфікованого персоналу, а також є чинником зниження плинності кадрів, підвищення лояльності та залученості працівників до процесів розвитку підприємства.

Таким чином, належний рівень матеріального стимулювання є стратегічним елементом кадрової безпеки, який сприяє стабільності трудового колективу, продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

У цифровому світі, де автоматизація та штучний інтелект стають все більш поширеними, важливо забезпечити, щоб працівники відчували себе цінними та підтриманими. Це може включати створення сприятливого робочого середовища, розвиток культури співробітництва та взаємодопомоги, а також інвестування у розвиток навичок та кар'єрний розвиток працівників [30]. Не менш важливою складовою кадрового потенціалу підприємства - це творчий потенціал працівника [29].

ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» здійснює підбір персоналу з урахуванням професійної підготовки та практичного досвіду, що безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки. Один із ключових показників, який відображає якість кадрового складу, - це коефіцієнт інтелектуального рівня працівників (Кінт.р) за допомогою формули :

$$Кінт.р = Чв.кв / Чс.обл. = 20 / 25 = 0,8 \qquad (2.2)$$

де, Чв.кв - чисельність висококваліфікованих працівників (20 осіб),

Чс.обл. - середньооблікова чисельність працівників (25 осіб).

Отже, розрахований коефіцієнт інтелектуального рівня працівників становить 0,8 (або 80%), що свідчить про високий рівень інтелектуального потенціалу персоналу, що є позитивною ознакою кадрової стійкості товариства. Це вказує на те, що більшість працівників має належну кваліфікацію, а отже, підприємство здатне:

- ефективно виконувати професійні завдання;
- швидко адаптуватися до змін у технологіях і ринку;
- зменшити витрати на додаткове навчання або контроль якості;
- підтримувати конкурентоспроможність завдяки знанням і досвіду персоналу.

2.3. Оцінка ризиків кадрової безпеки

Кадрові ресурси є критичними складовими, які можуть викликати негативні результати під час діяльності та під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Саме недосконаліть кадрової політики та непрофесіоналізм керівного складу можуть призвести до ймовірного настання ризикових ситуацій в сфері менеджменту персоналу [32].

Кадрова безпека - це здатність підприємства зберігати та ефективно управляти персоналом, запобігаючи втраті ключових працівників, знань, мотивації та працездатності колективу. До сприятливих подій, викликаних дією таких кадрових ризиків, можна віднести отримання прибутку у збільшеному розмірі, зростання показників продуктивності праці, прийняття креативних та інноваційних управлінських рішень, зміцнення трудової дисципліни, зростання мотивації праці. Саме це може сприяти у по дальшому підтримці конкурентних позицій підприємства на ринку та створенню його позитивного іміджу [33].

Для ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» це особливо важливо, адже кваліфікація та стабільність персоналу безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів. Проведемо оцінку кадрових ризиків товариства (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Оцінка кадрових ризиків ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Рівень ризику	Заходи протидії
Звільнення ключових фахівців	Середня	Втрата досвіду, затримки в роботі	Високий	Резерв кадрів, навчання, мотивація
Плинність кадрів	Середня	Зниження стабільності, додаткові витрати	Середній	Конкурентна ЗП, адаптація новачків

продовження табл. 2.6

Недостатній рівень кваліфікації	Низька	Зниження якості обслуговування	Середній	Навчання, курси, наставництво
Відтік молодих кадрів за кордон	Низька	Дефіцит технічного персоналу	Середній	Партнерство з ПТУ, стипендії
Мотиваційне вигорання	Середня	Зниження продуктивності, конфлікти	Середній	Система премій, нематеріальні стимули
Зниження лояльності працівників	Середня	Ризик витоку інформації, саботаж	Високий	Корпоративна культура, етичний кодекс
Відсутність кадрового резерву	Висока	Втрата управлінської спроможності	Високий	Планування наступництва, внутрішній ріст

Джерело: складено на підставі опитування працівників

Найбільшу загрозу для кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» становлять звільнення ключових фахівців, відсутність резерву та низька лояльність персоналу. Для зниження цих ризиків підприємству слід посилити роботу у напрямку мотивації, навчання та довгострокового кадрового планування. Товариство має оптимальний кадровий потенціал, проте для сталого розвитку необхідне системне управління ризиками з акцентом на утримання, розвиток і заміщення персоналу.

Резерви покращення кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»:

- інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, особливо для тих 20%, які ще не досягли високого рівня;

- залучення молодих спеціалістів із технічних закладів вищої освіти, здатних швидко навчатися та адаптуватися;

- впровадження програм наставництва для передачі знань і досвіду між працівниками.

Можливі ризики ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»:

- висококваліфікований персонал має високий рівень мобільності, що може спричинити плинність кадрів у разі відсутності належної мотивації;

- нестача заміни у випадку звільнення ключових працівників може вплинути на стабільність операцій;

- втрата фахівців без належної передачі знань - ризик для знаннєвої безперервності підприємства.

Потенційні загрози для кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»:

- конкуренція на ринку праці - ризик переманювання кваліфікованих працівників;

- виснаження трудових ресурсів у галузі - обмеження доступу до нових кадрів;

- низька мотивація у частини персоналу може призвести до зниження ефективності, навіть за високого формального рівня кваліфікації.

Висновки до другого розділу

1. Проведено аналіз кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС», який здійснює господарську діяльність у сфері обслуговування та ремонту транспортних засобів. Основною метою діяльності є забезпечення якісного технічного сервісу клієнтам, збільшення обсягів реалізованих послуг та отримання прибутку.

2. Проведено аналіз фінансових показників ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС», які демонструють стабільне зростання, що свідчить про його ефективну управлінську та виробничу політику.

3. Визначено, що ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» підтримує конкурентну позицію на ринку завдяки наданню якісних послуг, гнучкій ціновій політиці, кваліфікованому персоналу та сучасному обладнанню.

4. Встановлено, що кадровий потенціал ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» становить 25 працівників, серед яких переважають фахівці технічного напрямку. Близько 80% персоналу мають високий рівень кваліфікації, що підтверджується коефіцієнтом інтелектуального рівня. Виручка на одного працівника становить 544 тис. грн, а чистий прибуток - 173,08 тис. грн/особа, що свідчить про високу продуктивність праці.

6. Визначено, що стан плинності кадрів є помірним: коефіцієнт прийому - 20%, плинності - 12%, а чистий приріст - 8%. Це свідчить про збереження стабільності в колективі та наявність помірного оновлення персоналу.

7. Досліджено, що товариство дотримується конкурентного рівня заробітної плати, що перевищує середньоринкову, посилюючи кадрову безпеку через задоволення базових матеріальних потреб персоналу.

8. Визначено, що найвищий рівень загрози виявлено за такими ризиками, як відсутність кадрового резерву та звільнення ключових фахівців. Вони можуть призвести до втрати виробничої спроможності та порушення технологічного процесу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АВТОШАНС»

3.1. Напрями підвищення ефективності системи кадрової безпеки

Головною метою кадрової безпеки визначено запобігання негативних впливів на економічну безпеку за рахунок ліквідації або зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, тобто перш за все це робота, яка передбачає дії і заходи щодо запобігання і профілактики [34]. Кадрова безпека ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» є ключовою складовою загальної системи економічної та інформаційної безпеки організації. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на попередження загроз, пов'язаних із поведінкою, компетентністю, мотивацією та лояльністю персоналу.

В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації та підвищених ризиків витоку інформації ефективне управління кадровою безпекою стає необхідною умовою стабільної діяльності ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС». Від якості її функціонування залежить не лише продуктивність і корпоративна культура, а й репутація та конкурентоспроможність товариства.

Стратегічно орієнтована кадрова політика повинна орієнтуватися на потреби окремих співробітників, підрозділів, керівного складу, в рамках якої при виборі програм розвитку персоналу необхідно враховувати різний рівень підготовленості співробітників компанії, сформований кадровий резерв буде сприяти досягненню намічених цілей в найкоротші терміни, а ефективна корпоративна культура згуртованої команди співробітників дозволить не тільки вижити в сучасних ринкових умовах, а й досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку послуг [35]. Ефективна реалізація політики кадрової безпеки підприємства безпосередньо впливає на економічну стійкість та ефективність розвитку підприємства, а також може гарантувати високий потенціал його розвитку в майбутньому [37].

У процесі формування політики кадрової безпеки особливо важливо чітко визначити її основні цілі, тобто зрозуміти, для чого керівництво впроваджує певні заходи та рішення. Ключовими цілями ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» є:

По-перше, це забезпечення стабільної, результативної та безпечної діяльності товариства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Йдеться про захист підприємства від дій працівників, що можуть завдати шкоди: розкрадання майна, промислове шпигунство, навмисне пошкодження інформації чи ресурсів.

По-друге, важливо гарантувати високий рівень безпеки праці та охорони здоров'я персоналу. Це означає створення умов, у яких співробітники можуть працювати без ризику для свого життя чи здоров'я і дотримуватися норм безпечної поведінки у виробничому середовищі.

Реалізація цих цілей повинна сприяти зменшенню ймовірності виникнення типових проблем у сфері кадрової безпеки, серед яких:

- схильність окремих співробітників до зловживання службовим становищем;

- фінансові махінації, шахрайство, навмисне пошкодження майна або викривлення інформації;

- відсутність належного контролю за діяльністю персоналу з боку керівництва;

- помилки або недоліки у кадровому менеджменті, через що на відповідальні посади потрапляють ненадійні працівники;

- несприятливий психологічний клімат у колективі, що провокує конфлікти та зниження рівня лояльності.

Отже, ефективна система кадрової безпеки повинна не тільки протидіяти внутрішнім загрозам, але й формувати здорову та відповідальну корпоративну культуру.

Основними підходами оцінки ефективності кадрової політики підприємства є:

– досягнення поставлених цілей перед кадровою політикою, при цьому витрати повинні бути мінімальними;

– досягнення результату діяльності за допомогою кваліфікованих, навчених, вірно підібраних і мотивованих співробітників, які сформовані в результаті реалізації обраної кадрової політики компанії;

– застосування ефективних способів управління, які забезпечать високий результат самого процесу управління персоналом [36, с. 107].

Напрями підвищення ефективності системи кадрової безпеки передбачають послідовне здійснення таких етапів (рис. 3.1).

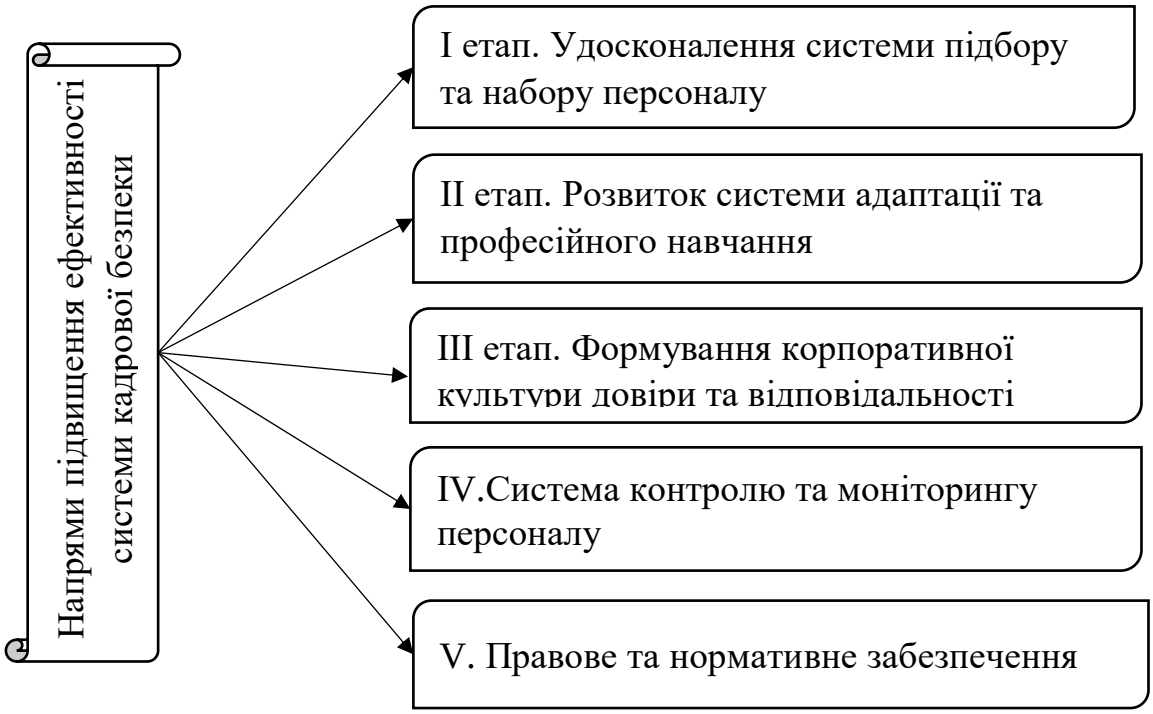


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності системи кадрової безпеки

Джерело: складено автором на підставі [38]

Для підвищення ефективності системи кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» запропоновано проходження таких основних етапів:

1. Удосконалення системи підбору та набору персоналу. Першим етапом забезпечення кадрової безпеки є грамотно організований процес найму. Для зменшення ризиків рекомендується:

- ретельна перевірка документів, рекомендацій та попереднього досвіду роботи;

- використання психологічного тестування для визначення ціннісних орієнтацій та рівня відповідальності;

- оцінювання ризиків, пов'язаних з доступом до конфіденційної інформації;

- проведення співбесід у декілька етапів з залученням представників різних служб.

Ці заходи дозволяють виявити потенційно ненадійних працівників ще до укладання трудового договору.

2. Розвиток системи адаптації та професійного навчання.

Ефективна адаптація працівника знижує ймовірність виникнення конфліктів, непорозумінь та помилок у роботі. Важливо забезпечити:

- ознайомлення нових співробітників з корпоративними правилами і нормами поведінки;

- навчання стандартам інформаційної безпеки та відповідальності за їх порушення;

- регулярне підвищення кваліфікації, що формує відданість роботі та зменшує професійні ризики.

3. Формування корпоративної культури довіри та відповідальності.

Корпоративна культура виступає негласним регулятором поведінки персоналу. Для зміцнення кадрової безпеки доцільно:

- удосконалювати внутрішню комунікацію;

- підтримувати прозорі та справедливі правила оцінки результатів праці;

- створювати умови для розвитку та кар'єрного зростання;

- стимулювати ідентифікацію працівників з місією та цінностями організації.

Лояльний та мотивований персонал менш схильний до деструктивних дій.

4. Система контролю та моніторингу персоналу.

Контроль не означає недовіру, а є необхідним інструментом управління ризиками. До основних заходів належать:

- аудит доступу працівників до внутрішніх інформаційних ресурсів;

- застосування технічних засобів моніторингу (журнали доступу, системи контролю робочого часу);

- регулярні оцінювання ефективності та дисципліни праці;

- аналіз факторів, які можуть свідчити про ризик внутрішніх загроз (конфлікти, стрес, фінансові труднощі тощо).

5. Правове та нормативне забезпечення

Система кадрової безпеки повинна бути підкріплена чіткою нормативно-правовою базою:

- розроблення внутрішніх положень з питань захисту інформації, комерційної таємниці;

- підписання договорів про нерозголошення;

- визначення відповідальності за порушення трудової та корпоративної етики;

- забезпечення відповідності законодавству з питань праці та захисту персональних даних.

Підвищення ефективності системи кадрової безпеки є комплексним процесом, який поєднує профілактичні, організаційні, психологічні та правові заходи. Його результатом стає формування стабільного та лояльного кадрового складу, зменшення ризиків внутрішніх загроз, покращення корпоративного клімату та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Системний підхід до кадрової безпеки дозволяє не лише захистити організацію від можливих втрат, а й створює умови для її стратегічного розвитку.

3.2. Механізми зміцнення кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» в умовах сучасних викликів

Послідовність процесу досягнення вибраної цілі передбачає реалізацію механізму забезпечення кадрової безпеки, який, поруч зі суб'єктами та об'єктами безпеки, є ключовим елементом системи економічної безпеки [41, с. 173]. Механізм забезпечення кадрової безпеки - це система правових, організаційних, управлінських та морально-етичних інструментів, які спрямовані на збереження стабільного, компетентного та лояльного кадрового складу в межах підприємства або організації. Його мета - створення умов, за яких персонал не становитиме загрози для діяльності підприємства, а навпаки - сприятиме його розвитку.

Основу механізму кадрової безпеки складають законодавчі акти, трудове та корпоративне право, а також внутрішні нормативні документи, які регулюють підбір кадрів, доступ до інформації, професійну етику, дисципліну, мотивацію та відповідальність. Особливо важливою кадрова безпека є в тих сферах, де до працівників висуваються високі вимоги до професіоналізму, конфіденційності, дисципліни та стресостійкості.

Професіоналізм працівника у цьому контексті розглядається не лише як наявність освіти чи досвіду, а як поєднання знань, особистісних якостей, навичок саморозвитку, внутрішньої дисципліни та здатності ефективно діяти у складних ситуаціях. Це також процес формування відповідальної особистості, який починається ще з вибору професії та триває протягом усього професійного життя. Професіоналізм, як і кадрова безпека, це не стільки результат, скільки безперервний процес, що поєднує навчання, практику, етику і психологічну готовність нести відповідальність.

Таким чином, механізм кадрової безпеки - це не просто набір інструкцій, а цілісна система, яка охоплює відбір, адаптацію, розвиток і контроль персоналу з метою запобігання внутрішнім ризикам і забезпечення стабільної, прогнозованої роботи колективу.

З метою зміцнення кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» пропонуємо впроваджувати механізми, які можна умовно поділити на організаційні, інформаційно-комунікаційні, соціально-психологічні та правові (рис. 3.2).

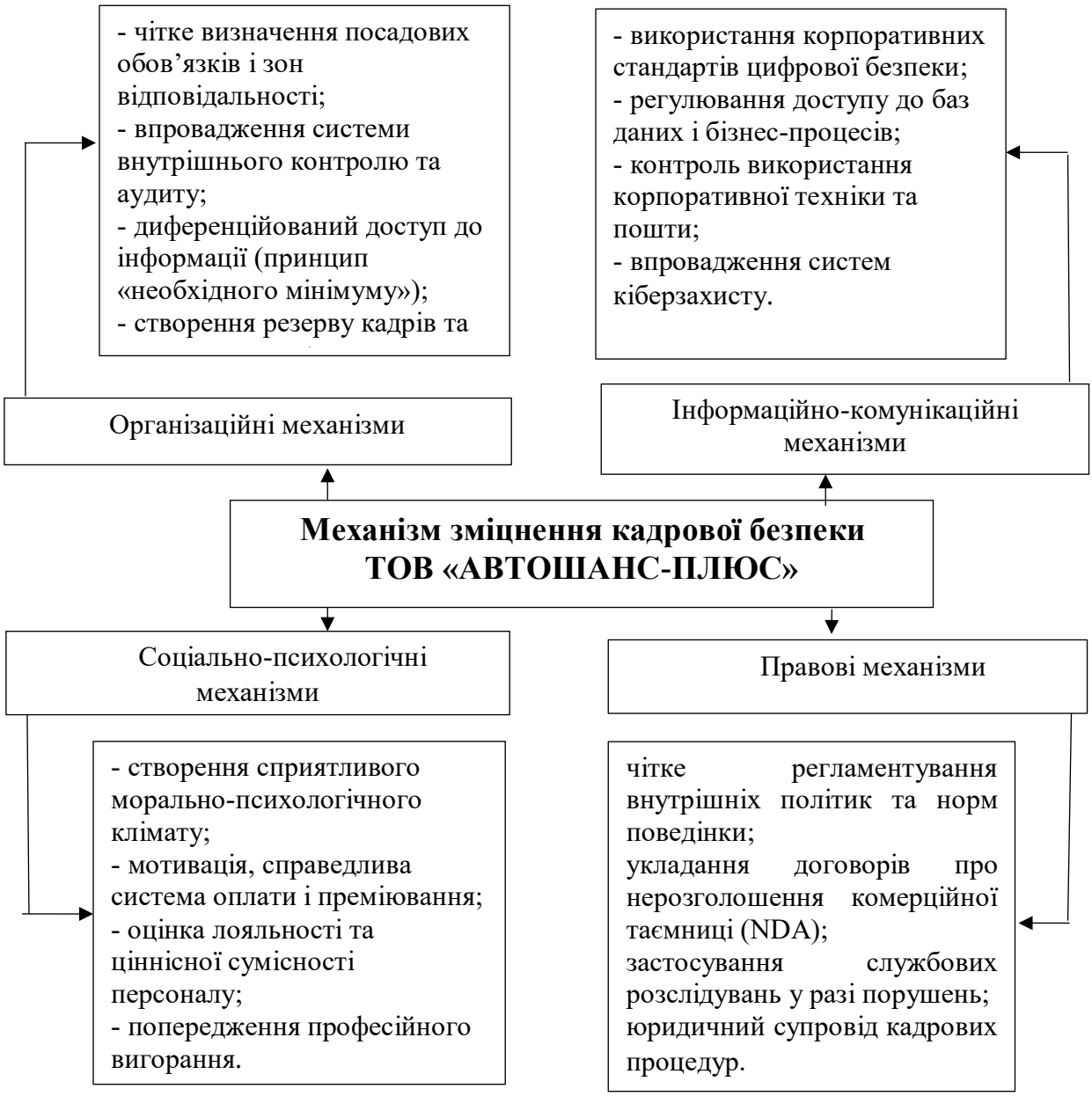


Рис. 3.2. Механізми зміцнення кадрової безпеки ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

Джерело: побудовано автором на підставі [39].

На рисунку представлено комплексну модель механізмів зміцнення кадрової безпеки, яка охоплює чотири ключові блоки: організаційні, інформаційно-комунікаційні, соціально-психологічні та правові. Кожен з них відіграє важливу роль у формуванні стабільного, безпечного та ефективного кадрового середовища на підприємстві.

Організаційні механізми формують чітку структуру управління персоналом, що включає визначення посадових обов'язків, розмежування повноважень і створення кадрового резерву. Цей блок спрямований на усунення управлінського хаосу, запобігання дублюванню функцій та зловживанням у кадрових процесах.

Інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують захист корпоративної інформації, включаючи дані про персонал, фінанси, клієнтів та технології. Через регулювання доступу, контроль за використанням цифрових ресурсів і впровадження кіберзахисту підприємство мінімізує ризики витоку даних, саботажу або втрати інформаційної цілісності.

Соціально-психологічні механізми спрямовані на підтримку позитивного клімату в колективі, мотивацію та психологічну стійкість працівників. Лояльність, задоволеність працею та профілактика вигорання - ключові фактори зниження плинності кадрів і збереження трудового потенціалу.

Правові механізми формалізують і закріплюють правила поведінки та відповідальність працівників. Регламентація внутрішніх політик, підписання NDA, проведення службових розслідувань у випадку порушень - усе це сприяє захисту інтересів підприємства та мінімізації юридичних ризиків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна кадрова безпека можлива лише при синергії всіх чотирьох груп механізмів, кожна з яких доповнює інші. Така модель дозволяє не лише запобігати загрозам, а й створювати основу для стабільного та стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Синергетичний ефект механізмів зміцнення кадрової безпеки

Група механізмів	Зміст заходів	Очікуваний результат
Організаційні	регламентація функцій, контроль доступу, кадровий резерв	зменшення хаосу, попередження зловживань
Інформаційно-комунікаційні	кіберзахист, контроль техніки, політика конфіденційності	запобігання витоку даних
Соціально-психологічні	мотивація, корпоративна культура, профілактика вигорання	згуртований та стабільний колектив
Правові	NDA, внутрішні регламенти, розслідування	юридичний захист товариства

Джерело: складено автором на підставі [40].

У сучасних умовах господарювання кадрова безпека ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» набуває особливої ваги, оскільки саме персонал формує інтелектуальний капітал, забезпечує конкурентоспроможність і стабільність діяльності. Виклики сьогодення, серед яких, посилення конкуренції, цифровізація, ризики «витоку» даних, кіберзагрози, економічна нестабільність та масштабні міграційні процеси вимагають системного підходу до формування механізмів захисту кадрових ресурсів.

Резерви зміцнення кадрової безпеки товариства в умовах сучасних викликів:

1. Активація внутрішнього кадрового резерву. Проведення внутрішнього оцінювання персоналу з метою виявлення потенційних лідерів. Побудова системи наставництва, що дозволить формувати кадрову спадкоємність. Підготовка до заміщення ключових посад у випадку звільнень, мобілізації чи втрат.

2. Розширення можливостей навчання та розвитку. Проведення тренінгів, вебінарів, стажувань без відриву від виробництва. Стимулювання самоосвіти та професійного зростання. Співпраця з навчальними закладами для підготовки молодих спеціалістів.

3. Оптимізація системи мотивації. Перехід до індивідуалізованих схем мотивації (врахування особистих цілей і пріоритетів). Впровадження бонусів за результативність, ініціативу та лояльність. Створення системи нематеріальних стимулів: визнання, розвиток, довіра.

4. Використання цифрових технологій. Автоматизація HR-процесів (облік кадрів, оцінка, звітність). Використання онлайн-інструментів для комунікації, навчання та моніторингу. Впровадження систем кіберзахисту даних персоналу.

5. Поліпшення морально-психологічного клімату. Створення умов для командної роботи, відкритого діалогу, довіри. Надання психологічної підтримки у кризових ситуаціях. Розвиток емоційного інтелекту керівників і підлеглих.

6. Формалізація політик і процедур. Оновлення внутрішньої нормативної бази: посадові інструкції, політики безпеки, кодекси поведінки. Підвищення правової культури серед працівників. Впровадження практики підписання угод про конфіденційність (NDA).

Резерви зміцнення кадрової безпеки часто приховані всередині самої організації: у людях, підходах до управління, культурі. З метою підвищення ефективності ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» повинно не лише реагувати на загрози, а системно розвивати свої внутрішні ресурси, формуючи резервний кадровий потенціал, професійну гнучкість і організаційну стійкість.

Висновки до третього розділу

1. Визначено, що кадрова безпека ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС», як і безпека загалом, у нинішніх реаліях стала одним з головних чинників стійкості та розвитку. В умовах війни, економічної нестабільності, трудової міграції та динамічних змін на ринку праці важливо не лише зберегти наявний трудовий потенціал, а й активізувати внутрішні резерви зміцнення кадрової безпеки.

2. Досліджено, що кадрова безпека є ключовим елементом загальної системи економічної безпеки підприємства, оскільки саме персонал виступає носієм знань, компетенцій, корпоративних цінностей і доступу до комерційно важливої інформації.

3. Наголошено, що в умовах сучасних викликів, що характеризуються високою динамікою ринку праці, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкурентного тиску та підвищенням ризиків інформаційних загроз, забезпечення кадрової безпеки вимагає комплексного, системного та превентивного підходу.

4. Вказано, що напрямами зміцнення кадрової безпеки є чітка регламентація функціональних обов’язків, контроль доступу до ресурсів, справедлива система мотивації, формування позитивного морально-психологічного клімату та юридичний супровід кадрових рішень. Це дозволить зменшити ризики зловживань, підвищити рівень лояльності та професійної відповідальності працівників.

5. Запропоновано механізм зміцнення кадрової безпеки, ефективність якого досягається лише тоді, коли організаційні, інформаційні, соціально-психологічні та правові заходи застосовуються у взаємозв’язку.

6. Зроблено висновок, що механізми забезпечення кадрової безпеки повинні мати стратегічний характер, бути інтегрованими в систему управління персоналом і адаптованими до умов зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження виявлено, що кадрова безпека є ключовим складником загальної системи економічної безпеки підприємства. Саме персонал виступає основним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стабільність функціонування організації. В умовах воєнного стану, економічної турбулентності та демографічних змін забезпечення кадрової стабільності набуває стратегічного значення, адже без кваліфікованих і мотивованих працівників неможливо досягти сталого розвитку та ефективного управління ризиками.

2. Доведено, що кадрова безпека ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» у сучасних умовах стає визначальним чинником його стійкості. Товариство функціонує в умовах високої невизначеності, коли трудова міграція, нестача кваліфікованих кадрів і загрози звільнення ключових фахівців створюють реальні ризики для стабільності виробничого процесу.

3. У результаті дослідження виявлено, що найбільший рівень загрози становлять саме відсутність кадрового резерву та потенційна втрата висококваліфікованих спеціалістів, що може призвести до втрати виробничої спроможності, порушення технологічного циклу та зниження конкурентоспроможності підприємства.

4. У ході роботи систематизовано підходи до розуміння сутності кадрової безпеки, її місця в загальній системі управління підприємством і взаємозв’язку з іншими видами економічної безпеки.

5. Проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники впливу на кадрову стабільність, зокрема рівень соціальної захищеності персоналу, систему мотивації, корпоративну культуру, ефективність комунікацій, дотримання трудового законодавства та організаційну структуру управління.

6. Обґрунтовано, що в сучасних умовах кадрова безпека не може розглядатися лише як сукупність заходів із набору, навчання чи контролю

працівників. Вона має стратегічний характер і потребує інтеграції в загальну систему управління персоналом. Лише за умови взаємодії організаційних, соціально-психологічних, правових і інформаційних інструментів можна досягти високого рівня кадрової стабільності та знизити ризики деструктивних впливів.

7. Проаналізовано сучасні виклики, що впливають на стан кадрової безпеки підприємств: цифровізацію бізнес-процесів, підвищення мобільності робочої сили, посилення конкуренції за таланти, інформаційні загрози та зростання ролі нематеріальних стимулів.

8. Виявлено, що саме нематеріальні чинники, лояльність, довіра, відчуття справедливості та можливості професійного зростання, мають вирішальне значення для утримання персоналу.

9. Розроблено рекомендації щодо формування системи забезпечення кадрової безпеки, які передбачають:

- удосконалення системи мотивації, орієнтованої на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;

- підвищення рівня внутрішніх комунікацій і формування позитивного морально-психологічного клімату;

- створення кадрового резерву та системи наставництва;

- чітке розмежування посадових обов’язків і контроль доступу до ресурсів;

- посилення юридичного супроводу кадрових рішень;

- розроблення системи моніторингу ризиків кадрової безпеки.

10. Доведено, що ефективність запропонованого механізму зміцнення кадрової безпеки досягається лише за умови його комплексного застосування. Система повинна бути адаптивною, здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати специфіку діяльності підприємства та рівень кваліфікації персоналу. Вона має поєднувати профілактичні, моніторингові й реактивні заходи, що забезпечить баланс між стабільністю і гнучкістю кадрової політики.

11. Обґрунтовано, що кадрова безпека підприємства напряму пов’язана з рівнем корпоративної культури, оскільки саме вона формує ціннісні орієнтири, сприяє розвитку командного духу, взаємоповаги та відповідальності. Формування єдиної системи цінностей і прозорої системи управління персоналом є запорукою лояльності працівників і мінімізації внутрішніх ризиків.

12. У підсумку запропоновано розглядати кадрову безпеку як безперервний процес, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від підбору до звільнення. Такий підхід дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози, знижувати ймовірність кадрових втрат і забезпечувати сталість функціонування підприємства навіть в умовах кризових явищ.

13. Підсумовано, що кадрова безпека ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС» повинна стати складовою стратегічного управління. Її забезпечення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, ефективності використання трудового потенціалу, формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушман Т.С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 17. Частина 2. 2016. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/21.pdf

2. Сорока, О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом // *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 53-63. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/68/pdf/53-63.pdf

3. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 3, 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/22.pdf

4. Мілашовська О.І., Грянило А.В., Кузьма В.І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. Випуск № 6 / 2016. *Економіка і суспільство.* URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf

5. Матюх С., Корбут С., Алексієнко, О., & Довга А. (2024). Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development service industry management*, (2), 105-111. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(15)

6. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії.* Випуск 36/2024. URL: https://orcid.org/0009-0001-0595-0190

7. Гавловська Н., Йолкін С., Семенченко В., Довга А. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024, № 2. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69

8. Воронько-Невіднича, Т., Демиденко, Л., & Здоров, В. (2021). Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Економіка та суспільство, (28). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57

9. Малюга В.М., Кузьменко М.Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідження. *Вісник Національного університету оборони України*, 5 (63) /2021. URL: DOI: 10.33099/2617-6858–21–63–5–70-79

10. Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 9_2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-423_429.pdf

11 Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. Том 9 № 1/2021. URL: DOI: 10.15421/152104

12. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf

13. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-40-11

14. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2017. № 4. С. 57–61. URL: https://journals.indexcopernicus. com/api/file/viewByFileId/407423.pdf

15. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2. С. 66-69. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-10

16. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 66-67.

17. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. URL: https: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95

18. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 337-344. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344

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

20. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. Випуск # 7 / 2016 економіка і суспільство. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf

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

22. Сайт товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОШАНС-ПЛЮС» № 43034221. URL: https://clarity-project.info/edr/43034221

23. Ложачевська О.М., Григоренко Р.В. Узагальнена класифікація послуг сучасного автосервісу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 29 (68). № 2, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_2/9.pdf

24. Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економіка та управління підприємствами.* URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29678/1pdf

25. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2 Том 30 (69). № 5, 2019. URL: DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10

26. Рябцев, В., & Чимшит, С. (2024). Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119

27. Орєхова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Мукачівський державний університет. випуск № 17 / 2018. Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf

28. Сень О.В., Коваленко М.В. Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. URL: https://www.researchgate.net/publication/389974502_

29. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf

30. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). URL: https://humstudies.com.ua/article/view/307091/298448

31. Посвалюк, О. (2024). Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство,* (68). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119

32. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, № 1/2024. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2769/2805

33. Бабич С. Управління ризиками в контексті корпоративного управління: вітчизняний досвід. *Соціальна економіка.* 2022. № (63). С. 56-64. URL: DOI: https://doi.org/10.2656 5/2524 2547 2022 63 05

34. Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією // *Вісник*

соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; за ред : М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 174-183.

35. Матвєєва Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 49 / 2023. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55

36. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106-114.

37. Світлична В.Ю., Запара А.П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *«Молодий вчений»*, № 12 (39) грудень, 2016 р. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/207.pdf

38. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

39. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956

40. Копитко М. І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління персоналом: навчальний посібник Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 540 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024

41. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25) 2020. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-25