

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Аміна ПАМПУРА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:

к.е.н., доцент, доцент кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
Економічного університету
імені Семена Кузнеця
Олена КЛІМЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Пампури Аміни Олексіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління кадровою безпекою організації»
керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«13» квітня 2023 року № 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність кадрової безпеки підприємства; дати характеристику засобам мінімізації збитків кадровій безпеці організації; провести аналіз структури персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія»; обґрунтувати ідентифікацію загроз кадровій безпеці ТОВ «Інноваційна інженерія»; визначити напрямки удосконалення кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

Аміна ПАМПУРА
(прізвище, ім'я)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище, ім'я)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище, ім'я)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність кадрової безпеки підприємства	6
1.2 Засоби мінімізації збитків кадровій безпеці організації	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ІННОВАЦІЙНА ІНЖЕНЕРІЯ»	23
2.1 Характеристика підприємства та аналіз структури персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія»	23
2.2 Ідентифікація загроз кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»	32
2.3 Напрямки удосконалення кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»	36
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Одним з найважливіших пріоритетів будь-якого підприємства є ефективна кадрова політика, спрямована на створення єдиної професійної групи працівників з необхідним потенціалом для реалізації стратегічних цілей, а також збереження накопиченого інтелектуального капіталу. Тому для переважної кількості керівників підприємства виникає гостра проблема створення та забезпечення такої системи кадрової безпеки, при якій індивідуальні та специфічні запити конкретного підприємства зможуть бути задоволені. Необхідність забезпечення кадрової безпеки організації пов'язана з великою ймовірністю загрози економічному рівню розвитку бізнесу та фінансовому стану організації. Ці загрози характеризуються масштабністю та можуть призводити до втрат різних типів: майнових та немайнових. Причиною цього положення є той факт, що джерелом цих загроз є як зовнішнє середовище, так і внутрішнє тобто працівники організації. Щодня, в процесі виконання своїх службових обов'язків, працівники зустрічаються з діловими партнерами, укладають договори, проводять переговори, а лідер повинен бути впевненим у діях персоналу і що вони не поставлять його бізнес під загрозу. Забезпечення кадрової безпеки - одна з важливих проблем, що стоїть перед будь-яким підприємством. В останні роки кількість, а також масштаб економічних злочинів, вчинених працівниками організації, помітно зросли. Співробітники підприємства можуть знайти доступ до всіх активів підприємства, оскільки мають можливість подолати систему безпеки об'єкта, бази даних або просто почути необхідну інформацію, тому виявити ці факти практично неможливо. Більше половини подібних злочинів вчиняються працівниками організації, в той час як виявляються вони, випадково. Ніхто не може завдати більше шкоди організації, ніж її працівник, який допущений до всієї інформації, ресурсам та таємницям підприємства. Людський фактор на підприємстві відіграє дуже важливу роль. Саме люди впливають на формування та просування компанії. Тому кадрова безпека та управління персоналом займають провідне місце в структурі економічної безпеки, що робить дану тему роботи, актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне та практичне обґрунтування кадрової безпеки організації.

Завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) розкрити сутність кадрової безпеки підприємства;
- 2) дати характеристику засобам мінімізації збитків кадровій безпеці організації;
- 3) провести аналіз структури персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія»;
- 4) обґрунтувати ідентифікацію загроз кадровій безпеці ТОВ «Інноваційна інженерія»;
- 5) визначити напрямки удосконалення кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія».

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є процеси що впливають на кадрову безпеку організації

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є механізми, що забезпечують кадрову безпеку організації.

Методи дослідження. Використання історичного підходу в цій роботі було відображено в розгляді еволюції наукових підходів до кадрової безпеки, визначення генезису та історичних передумов розвитку досліджуваних явищ. Застосування процесного підходу в цьому дослідженні пов'язане з врахуванням процесу управління персоналом та розподілом факторів, які мають найважливіший вплив на трудову діяльність персоналу підприємств на кожному етапі, а також з вдосконалення системи управління персоналом у контексті кадрової безпеки.

Основні положення та результати дослідження оприлюднені та отримали схвальну оцінку на всеукраїнській науково-практичній конференції.

Елементи новизни:

На основі літературних джерел, удосконалено поняття «кадрова безпека»;

Розроблено основні цілі кадрового контролінгу як одного із інструментів кадрової безпеки організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність кадрової безпеки підприємства

У сучасних умовах успіх бізнесу багато в чому залежить від ступеня його безпеки. Проблеми економічної безпеки підприємства повинні вирішувати не тільки в кризові періоди, але і при роботі в стабільному економічному середовищі. Керівники змушені приймати десятки рішень майже щодня та шукати відповіді на багато питань щодо безпеки бізнесу.

Економічна безпека бізнесу - один з головних елементів сучасного управління підприємством. Успіх підприємства на ринку багато в чому залежить від ефективності організації економічної безпеки. Економічна безпека розуміється як набір заходів (організаційного, юридичного, технічного, інформаційного характеру), спрямованих на досягнення достатнього рівня безпеки від впливу різних загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. Не так давно найпоширеніші причини порушення стабільної активності підприємства були спонтанні катастрофи, пожежі та крадіжка матеріальних цінностей. Сьогодні все частіше доводиться мати справу з шахрайством, несправедливою конкуренцією, корумпованими чиновниками, посяганнями на комерційну таємницю та інтелектуальну власність. Недостатня висока ефективність захисту законних прав кредиторів змушує керівників підприємств приділяти все більш серйозну увагу на забезпечення безпеки їхнього бізнесу. Світова практика вказує на те, що для забезпечення безпечної роботи компанії необхідно створити систему інтегрованого захисту. Для цього немає стандартних рецептів: через індивідуальність кожного конкретного підприємства. Необхідно відмітити, що всіма процесами безпеки, займається персонал організації, тому забезпечення кадрової безпеки стає головним чинником в забезпеченні всього підприємства.

На рисунку 1.1 представлено сутність понять «кадри», «безпека», «кадрова безпека».

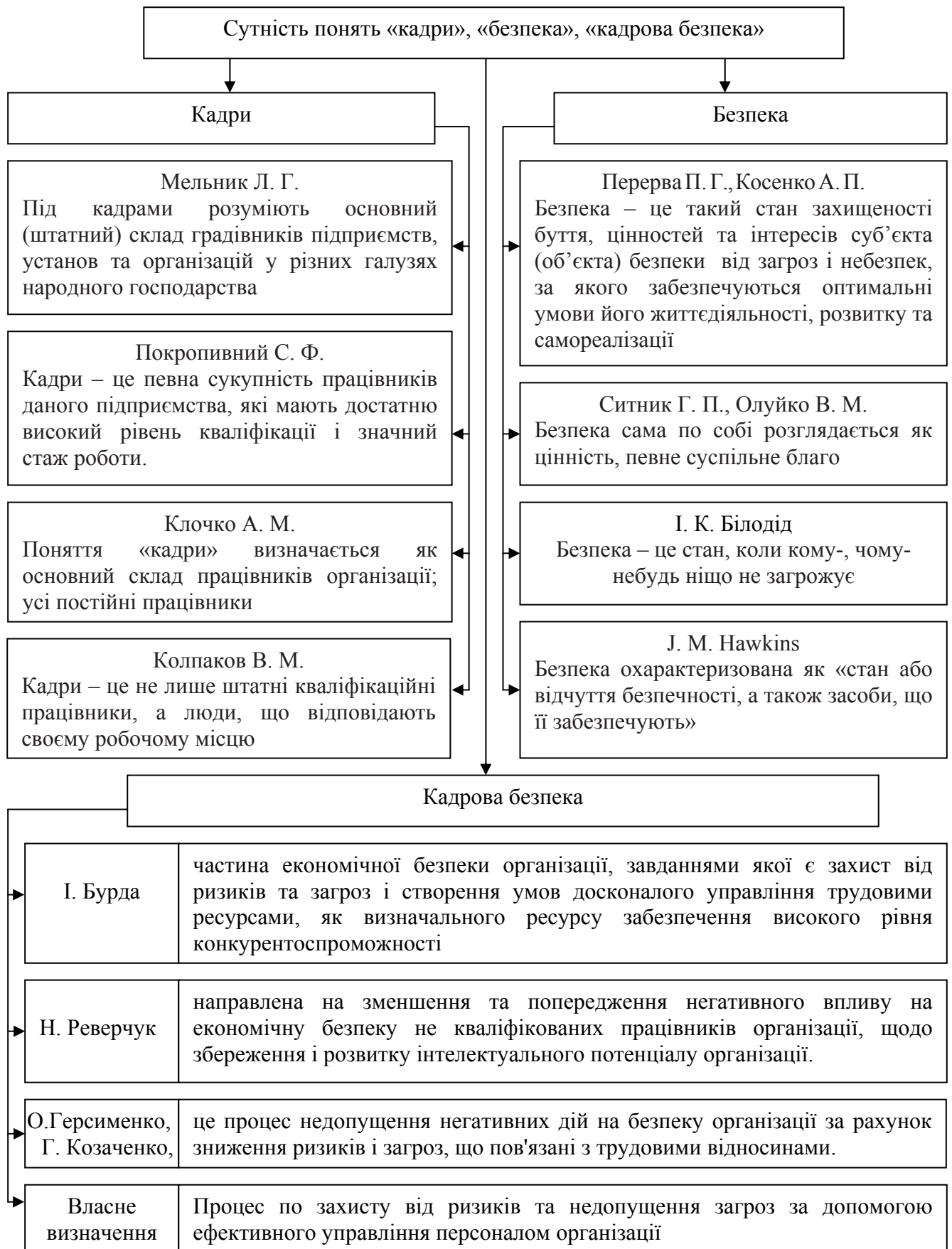


Рис. 1.1 - Сутність понять «кадри», «безпека», «кадрова безпека»

Джерело: Складено автором на основі [16, 23, 27, 29, 32]

Виходячи з запропонованих вище тлумачень, можна зробити висновок, що немає єдиної концепції «кадрової безпеки» але слід зазначити, що автори підкреслюють головне, на що спрямована кадрова безпека - це ліквідація та запобігання негативних впливів від дій персоналу підприємства. Успіх компанії залежить від ефективності взаємодії персоналу. Саме кадрова безпека займається роботою з персоналом, встановленням різних етичних та інших норм, спрямованих на захист інтересів організації. Слід зазначити, що подібні заходи не повинні бути функцією окремого працівника, оскільки лише при взаємодії з усією командою компанії можна досягти результатів.

Для втілення всіх завдань, поставлених перед кадровою службою, необхідно мати людські та інформаційні ресурси, але слід пам'ятати, що стратегія розвитку підприємства з добре написаною стратегією персоналу повинна бути затверджена. Таким чином, кадрова безпека - це процес мінімізації або остаточне зменшення до нуля всіх несприятливих впливів (як зовнішніх, так і внутрішніх) на економічну безпеку підприємства шляхом ліквідації або зменшення ризиків загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальний потенціалом та трудовими відносинами взагалі.

Забезпечуючи економічну безпеку підприємства, пріоритетне місце займає, саме кадрова безпека.

Далі необхідно визначити основні завдання кадрової безпеки [13, 16]:

1. ідентифікація та недопущення загроз, що можуть надходити від працівників, а саме: розкриття комерційних таємниць, співпраця з конкурентами, інші загрози, що можуть завдати шкоди підприємству тощо;
2. вивчення відносини між працівниками компанії;
3. оцінка рівня лояльності персоналу до підприємства, виявлення «груп ризику», а також розробка заходів для нейтралізації дій працівників цієї групи.
4. аналіз інформації з відкритих джерел про доступ до конфіденційної інформації та документів.
5. використання психоемоційного та психофізіологічного тестування.

6. навчання персоналу, що несе відповідальність за забезпечення безпеки організації.

На рисунку 1.2 представлено кадрову безпеку в системі безпеки підприємства.



Рис. 1.2 – Підсистеми кадрової безпеки

Джерело: [24, с. 16]

Таким чином, кадрова безпека буде ефективною лише при взаємодії таких заходів, як: повне дотримання встановлених заходів при прийнятті нового працівника, розробки ефективної системи адаптації, підвищення лояльності до компанії, а також розробки заходів по збереженню комерційних таємниць.

Співробітники організації виступають одночасно як об'єкти та предмети потенційних загроз. Тому кадрова безпека повинна розглядатися з двох позицій [20,15]: з точки зору функціонування персоналу та з позиції безпеки організації від негативного впливу працівників.

Якщо персонал виступає як предмет загроз, то ресурси компанії виступлять об'єктом безпеки. У цьому випадку не тільки працівники, які перебувають у

трудовах відносинах з роботодавцем, а й колишні працівники компанії та претенденти на вільні посади, можуть виступати загрозою кадровій безпеці, все це можна представити у вигляді рисунку 1.3.

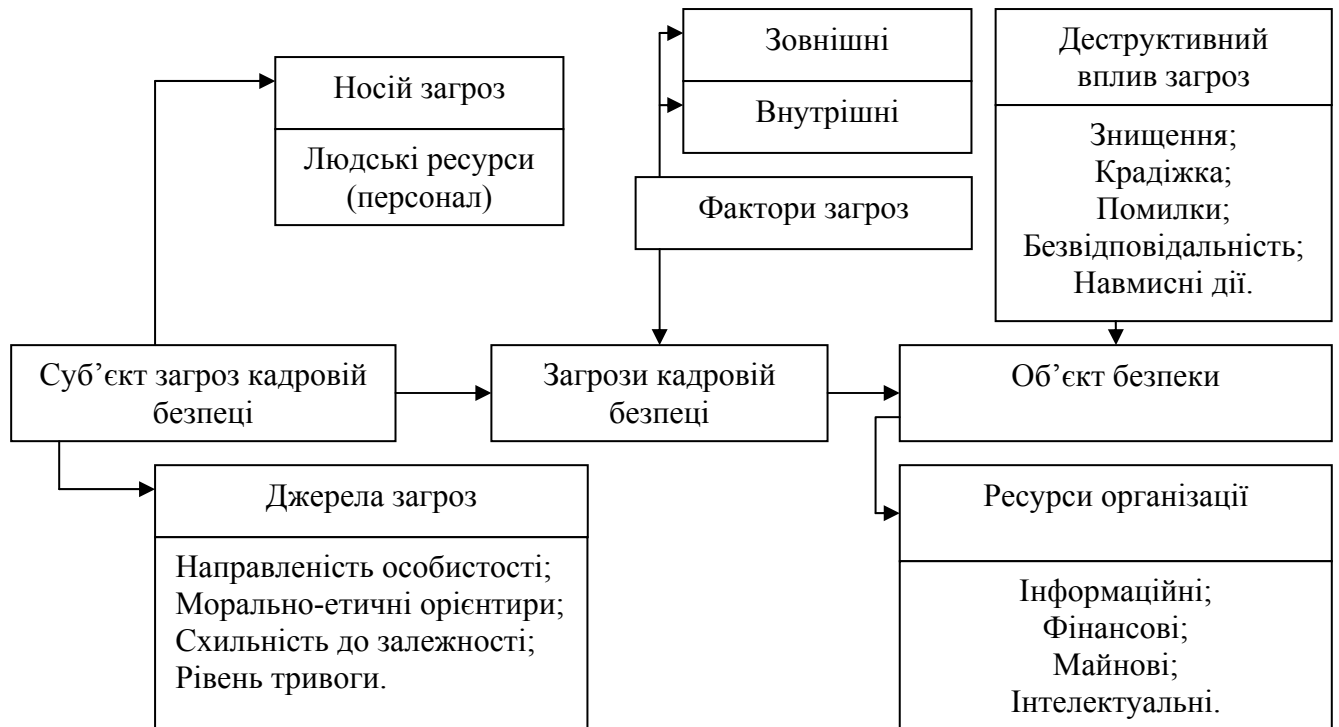


Рис. 1.3 - Зміст суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки в ситуації
«персонал суб'єкт загроз»

Джерело: [22]

Колишній працівник організації, який приховував почуття образи, і, можливо, має намір помсти після звільнення, може вжити негативних дій проти компанії: публікація та розповсюдження негативної інформації про роботодавця, знищення документації, яка необхідна для продовження роботи, розкриття важливої інформації конкурентам.

Також шкоду можуть завдавати претенденти на вакантну посаду, які можуть виявитися представниками конкуруючих організацій.

Під час розгляду персоналу як об'єкту кадрової безпеки, суб'єктом загрози можуть виступати як роботодавець так і кримінальні структури, рисунок 1.4.

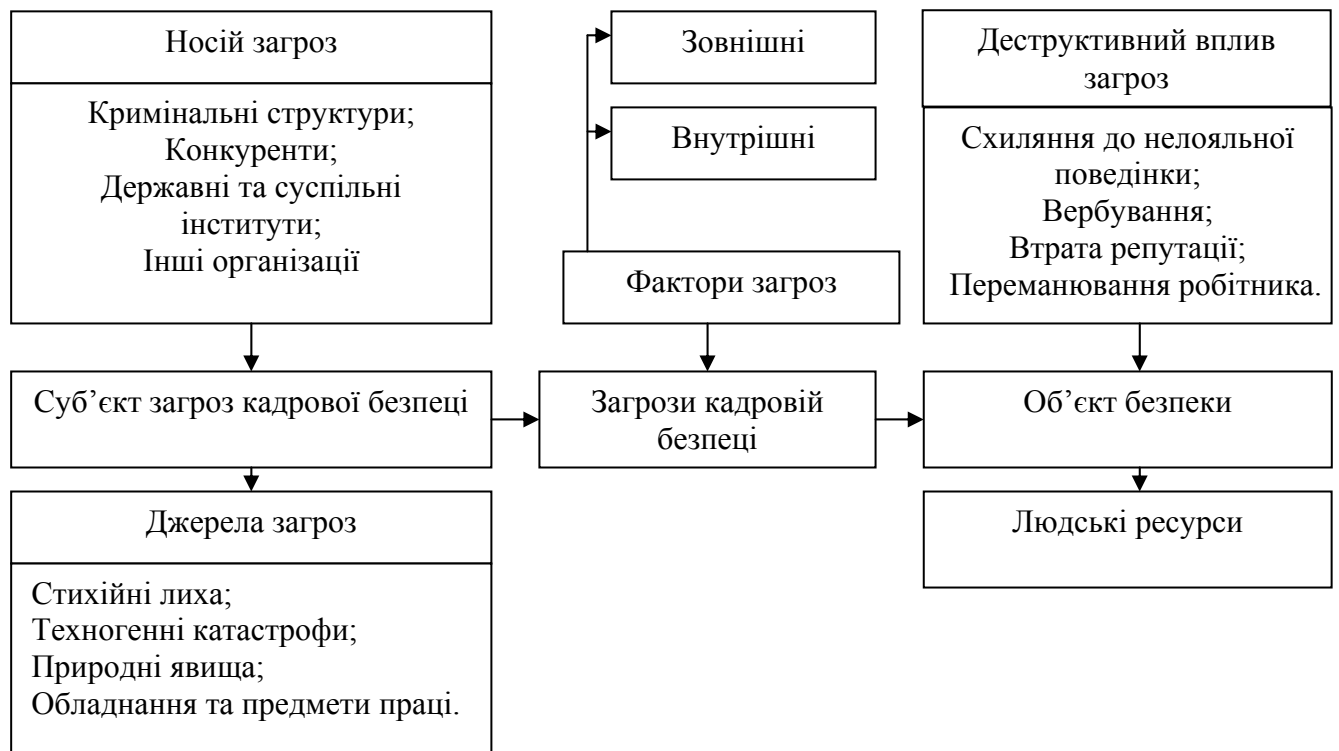


Рис. 1.4 - Зміст суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки в ситуації
«персонал об'єкт загроз»

Джерело: [22]

Таким чином, працівники компанії мають подвійну природу, з одного боку вони потребують захисту, з іншого можуть виступати джерелом загроз.

Кадрова безпека являє собою постійний процес запобігання негативним діям із зовнішніх та внутрішніх джерел, які можуть завдати шкоди компанії. Загрози кадровій безпеці умовно можна розділити на дві великі групи, зовнішні та внутрішні.

Зовнішні загрози, це негативні дії, що впливають із зовнішньої середи, залежать не від дій працівників компанії, а в той же час завдають значної шкоди. Прикладом цієї загрози є мотиваційна система конкуруючої організації, яка може бути головним фактором, коли працівник звільняється з посади. У цьому випадку той факт, що мотиваційна система конкурентів краще розроблена, не є загрозою, але якщо порівняти дві компанії, це буде вирішальним фактором [16, 45].



Рис. 1.5 – Зовнішні та внутрішні загрози кадровій безпеці

Джерело: складено автором на основі [8; 16]

Внутрішні загрози включають негативні фактори, безпосередньо пов'язані з персоналом компанії: низька кваліфікація працівників, недієва система навчання персоналу, слабка або повна відсутність стратегії розвитку, а також вдосконалення кадрової системи та кадрової безпеки, неякісна перевірка кандидатів при наймі на роботу та неграмотна корпоративна політика на підприємстві [16].

Усі ці загрози для будь-якого підприємства причиняють не лише іміджеві, але й економічні та фінансові збитки.

Необхідно також розрізнити три основні фактори безпеки персоналу [3, 24]:

1. Найм працівників. На цьому етапі необхідно передбачити надійність працівника, це безпосередньо впливає на безпеку персоналу, але слід зазначити, що безпека персоналу залежить не лише від найму працівників.

2. Лояльність працівників компанії. Це найважливіше завдання в стратегії розвитку та вдосконалення кадрової політики організації. Необхідно створити сприятливе середовище для персоналу, виховувати лояльних працівників. У той же час важливо не тільки встановити цілі для напрямків, але на адміністративному рівні створити програму лояльності працівників та прописати як групову, так і індивідуальну мотивацію згідно потреб, а також створити корпоративну культуру тощо. Існує залежність при реалізації стратегії управління та вдосконалення її, кадрова безпека компанії збільшується. Це пов'язано із задоволенням не фінансових потреб працівників, які визначають рівень задоволеності як роботодавцем, так і роботою. Слід також зазначити, що при створенні цієї системи здатність до роботи збільшується через позитивне ставлення до команди підприємства.

3. Контроль з боку адміністративного корпусу. Цей контроль необхідний для перевірки повноти дотримання встановлених регламентів, приказів, стандартів тощо. Ці заходи спрямовані на виховання у персоналу корпоративних та етичних норм, а не на обмеження працівників.

Під час взаємодії з організацією працівник проходить три основні етапи, а саме: найм на роботу, безпосередньо праця в організації та звільнення. Усі ризики кадрової безпеки розділені відповідно до цих етапів, виходячи з цього, вони можуть бути поєднані у три групи, вони представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ризики кадрової безпеки

Група ризиків	Склад ризиків
1	2
Ризики кадрової безпеки при роботі з персоналом на вході в організацію	– Ризик неправильного вибору джерела пошуку кандидатів (досвід, сфера діяльності, стать, соціальний статус); – Ризик відсутності формалізованих компетенцій посади або нечіткого утворення вимог до кандидата на посаду; – Ризик неправильної оцінки кандидата на етапі відбору (недостатня кваліфікація, залежність, психологічна несумісність); – Ризик найму кандидата з прямими загрозами кадровій та економічній безпеці підприємства.

1	2
Ризик кадрової безпеки при роботі з персоналом в організації	– Ризик невдалої адаптації працівника в команді чи негативне сприйняття колективом нового члена команди; – Ризик зниження та втрати мотивації та стимулів для ефективної роботи; - Ризик відтоку професіоналів до конкурентів через пропозицію найкращих умов праці (переманювання); – Ризик зниження темпів розвитку та втрати кадрового потенціалу працівниками підприємства; – Ризик неконструктивних внутрішніх конфліктів між працівниками підприємства; – Ризик прямого зловживання працівником, що завдає економічної шкоди підприємству (пряме фінансове зловживання, крадіжки, шахрайство, поширення комерційних таємниць, ризик правопорушень); – Ризик створення негативного іміджу підприємства на ринку.
Ризик при роботі з персоналом при виході з організації	– Ризик фінансових вимог працівника (у разі звільнення по ініціативі підприємства) до підприємства; – Ризик утворення негативного іміджу підприємства як роботодавця через розповсюдження негативної інформації про нього; – Ризик розповсюдження працівником інформації, яка є комерційною таємницею серед конкурентів підприємства.

Джерело: складено автором на основі [7, 13]

Існують різні методи забезпечення кадрової безпеки, більш детально їх представлено на рисунку 1.6.

Лише в синергії всіх заходів кадрова безпека стає ефективною і певною мірою обмежує загрозу розкриття комерційних таємниць підприємства в інтересах третіх осіб.

Слід зазначити, що вибір працівників та створення резерву персоналу - це важливий етап, в якому помилки не допускаються. Виходячи з цього, кожному підприємству потрібен спеціаліст з підбору персоналу, при цьому не обов'язково брати такого спеціаліста з зовнішнього середовища, альтернативою є навчання власного співробітника відділу управління персоналом.

Такий фахівець користується попитом на ринку праці і має досить завищену матеріальну цінність [27, 37].

Вибір персоналу - це багатоступенева, постійна робота, яка вимагає спеціальних знань, навичок фахівців цієї галузі. Якщо в компанії немає цього фахівця, є можливість звернутися до спеціалізованих агентств.

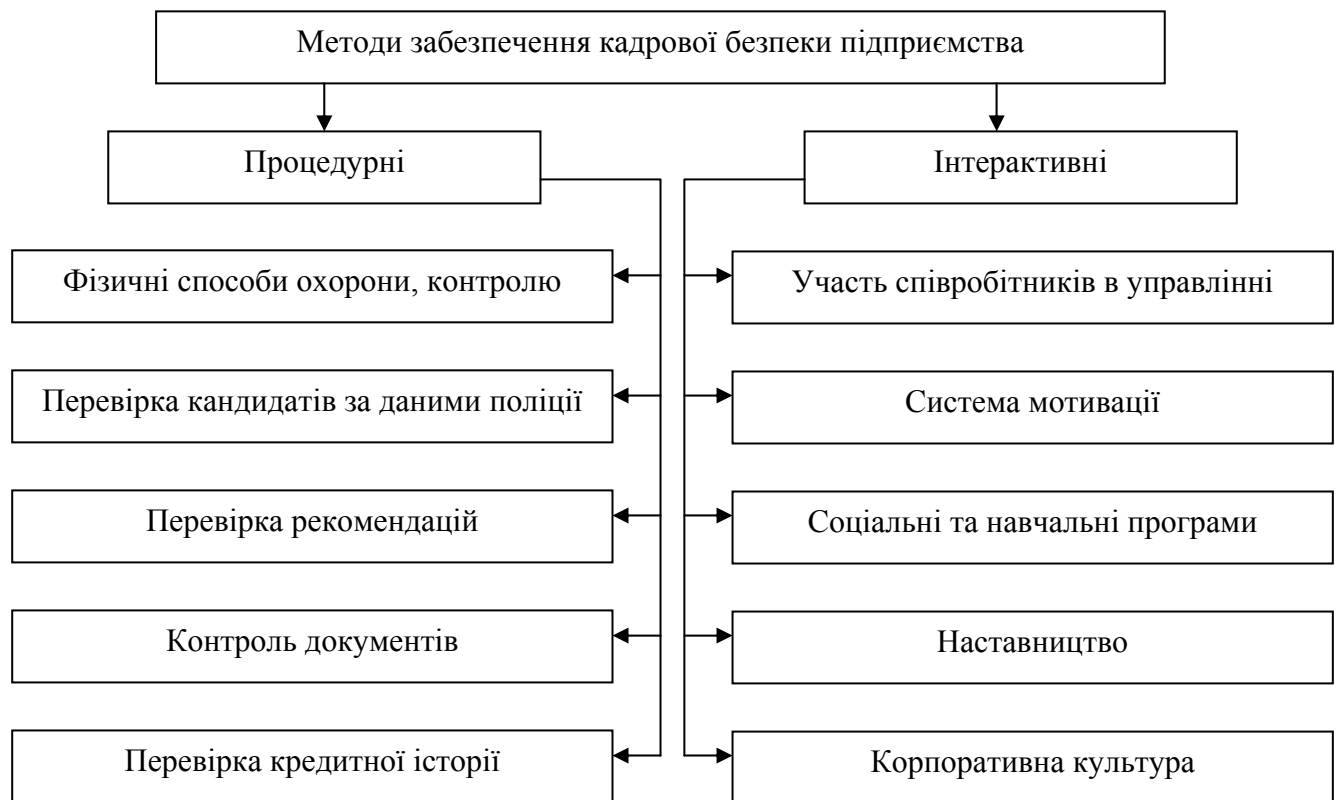


Рис. 1.6 – Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Джерело: [27, 37]

Організація повинна пам'ятати, що чим більший потенціал працівників, тим більша цінність в економічному сенсі набуває компанія.

Дотримання суворих правил при відборі кандидатів на вакантну посаду, дозволяє залучити найкращих фахівців, та зберігати високу планку працівників на підприємстві.

Вибір персоналу це основа підбору фахівців компанії.

Далі необхідно дати характеристику суб'єктам та об'єктам кадрової безпеки. Одним з основних суб'єктів кадрової безпеки є служба управління персоналом та служба безпеки організації. Часто керівництво компаній стверджує, що лише служба безпеки повинна займатися кадровою безпекою, однак, практика показує, що служба управління персоналом виступає важливим суб'єктом цих процесів.

По-перше, служба безпеки безпосередньо бере участь у відборі, оцінці та розвитку службовців безпеки, що має величезний вплив на безпеку підприємства.

По-друге, основним та головним завданням спеціалістів з питань кадрової безпеки є досягнення цілей за допомогою співробітників, мінімізуючи негативний вплив на компанію від персоналу.

По-третє, саме співробітники служби персоналу мають велику кількість методів та можливостей для забезпечення кадрової безпеки.

Служба управління персоналом займає домінуючу позицію стосовно інших елементів системи безпеки, оскільки саме робота з кадрами, персоналом, є первинною компонентою кожної організації [2, 5].

Служба управління персоналом у структурі компанії повинна мати зрозумілі та чіткі повноваження. Необхідно визначати її місце та функції, а також щоб співробітники служби персоналу мали ефективні важелі для виконання своїх функцій.

Співробітники служби управління персоналом для забезпечення ефективної роботи для забезпечення кадрової безпеки повинні мати доступ до інформації, яка стосується діяльності компанії та її працівників.

Крім того, служба управління персоналом повинна брати участь у формуванні корпоративної культури, стратегічному плануванні безпеки підприємства, у розробці кадрової політики, що, в свою чергу, повинно сприяти впровадженню кадрової безпеки.

Важливо, щоб служба управління персоналом була зобов'язана брати участь у розробці регуляторних документів, що стосуються внутрішньої діяльності компанії, до них належать: документи, що підписуються працівниками під час найму на роботу, тобто, трудовий договір, договір про оплату праці тощо, документи, що визначають правила внутрішнього розпорядку, нормативні акти щодо охорони праці та безпеки інформації, а також документи, що визначають відповідальність та обмеження працівника компанії.

Відповідно до прямих обов'язків служби персоналу щодо прийому та звільнення працівників та іншому забезпеченні діяльності підприємства, необхідно виділити інші функції служби персоналу, що стосуються безпеки, які наведено на рисунку 1.7.



Рис. 1.7 - Функції служби персоналу в забезпеченні кадрової безпеки підприємства

Джерело: Складено автором на основі [14, 26, 37]

У своїй діяльності з забезпечення безпеки служба управління персоналом тісно взаємодіє зі службою безпеки організації.

Основна відмінність між службою управління персоналом та службою безпеки полягає в тому, що служба безпеки здійснює комплексний захист компанії (охоронна, технічна, інформаційна), а служба управління персоналом спеціалізується лише на кадрових питаннях.

Об'єктами кадрової безпеки виступають внутрішні ризики, загрози компанії, що пов'язані з діяльністю персоналу.

Вплив суб'єкта на об'єкт можливий лише при обміні інформацією між ними, що передбачає передачу, обробку, отримання та використання економічної, фінансової та іншої інформації, а також збереження конфіденційної інформації.

Таким чином, кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства. Кадрова безпека спрямована на співпрацю з працівниками організації, побудови відносин між ними та захисту інтересів компанії. Для успішного функціонування компанії необхідно вчасно визначити загрози та ризики, що впливають із зовнішніх та внутрішніх джерел.

1.2 Засоби мінімізації збитків кадровій безпеці організації

Оскільки кадрова безпека спрямована на співпрацю з персоналом, працівниками підприємства, при створенні етичних, а також стандартів праці, що захищають інтереси компанії, необхідно розробити заходи для мінімізації та запобігання загрозам підприємству.

Основним методом мінімізації загроз є правильність та ефективність оцінки надійності персоналу. Виконуючи завдання компанії, необхідно дотримуватися встановлених правил та проаналізувати відповідність кваліфікації працівника своєї посади [19, 47].

Необхідно піклуватися про позитивний соціально-психологічний клімат у команді, створити оптимальну корпоративну культуру та соціальну політику.

Необхідно також звернути особливу увагу на людей, які є сприйнятливими

до вербування конкурентами, до них належать працівники, які мають важливу інформацію про компанію.

Перелік посад, за якими може йти охота, дуже великий але, перш за все, він включає працівників, перш за все керівників з необмеженим доступом до активів компанії, фінансової та бухгалтерської документації, а також до закритої (комерційної) інформації [12, 35].

Кадрова безпека спрямована на оцінку стійкості працівників, наскільки вони підлягають вербуванню конкурентами. Як результат, люди з низькою стабільністю завжди є потенційною загрозою для компанії. Слід пам'ятати, що саме співробітники служби безпеки повинні проводити ретельну перевірку кандидатів під час найму.

Серед методів мінімізації загроз кадровій безпеці, є такі що спрямовані на підвищення надійності та сприяють попередженню нелояльності працівників організації.

Узагальнення дослідницьких підходів до їх змісту дозволяє розрізнити методи, які носять соціально-економічний та соціально-психологічний та адміністративний характер. [25, 35].

Соціально економічні методи наведено на рисунку 1.8.

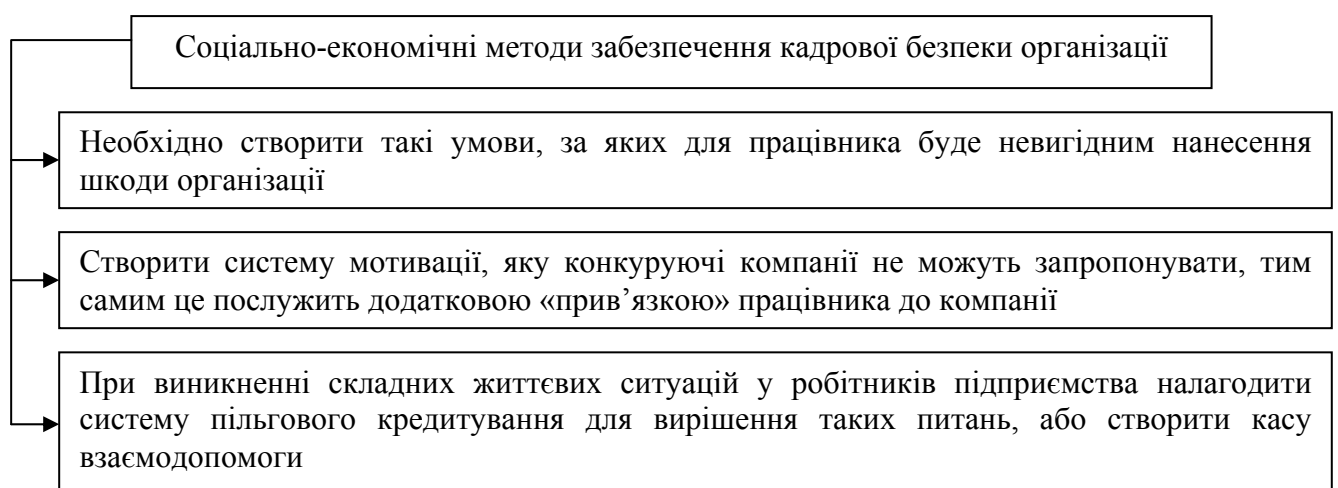


Рис. 1.8 – Соціально-економічні методи забезпечення кадрової безпеки організації

Джерело: складено автором на основі [6; 21; 30]

До адміністративних методів належать зазначені на рисунку 1.9.

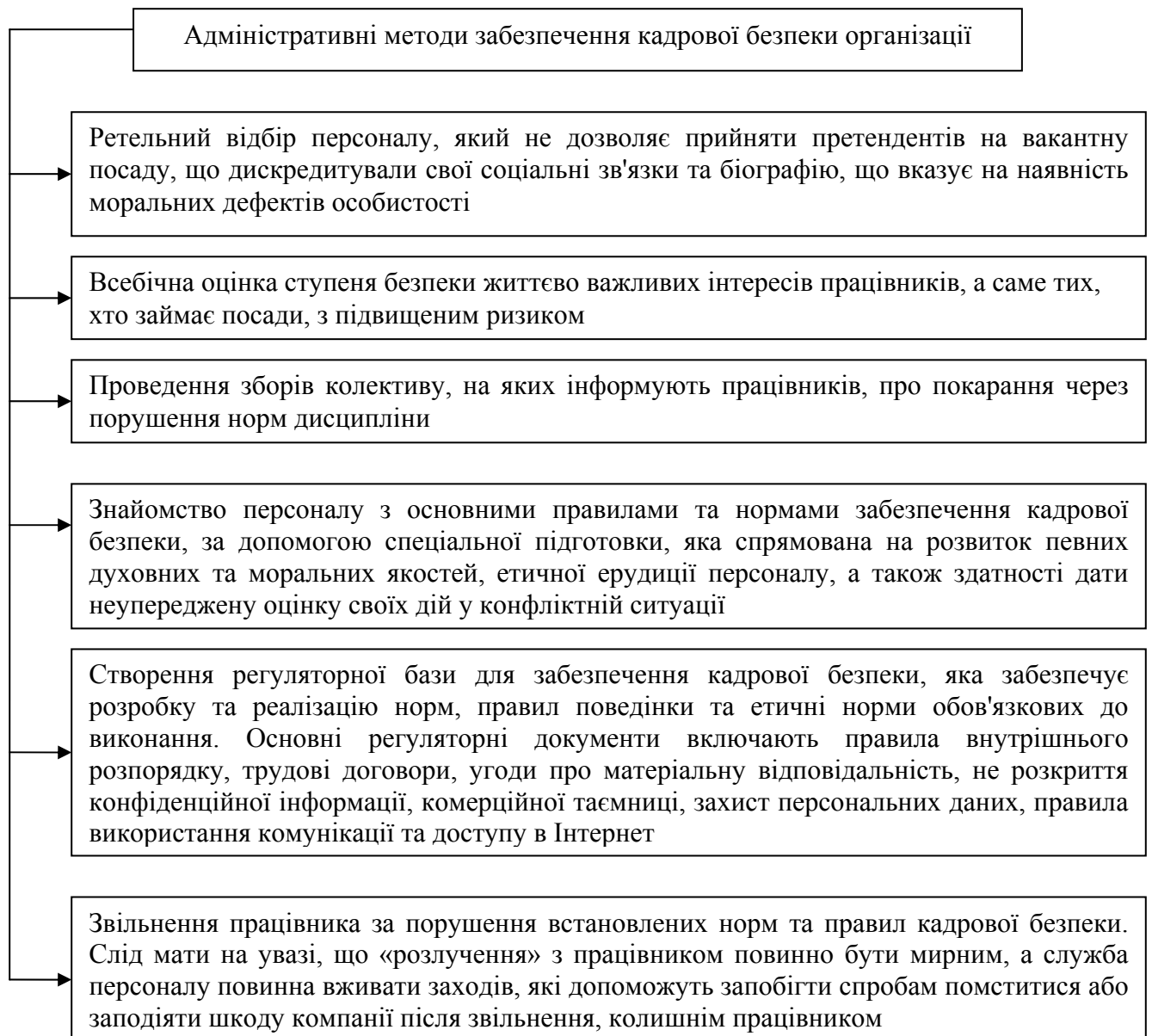


Рис. 1.9 – Адміністративні методи забезпечення кадрової безпеки організації

Джерело: складено автором на основі [6; 21; 30]

Соціально-психологічні методи наведено на рисунку 1.10

Слід мати на увазі, що методи забезпечення кадрової безпеки повинні бути індивідуальними, враховувати особисті характеристики кожного працівника, а також спрямовані на кожного конкретного працівника як потенційного суб'єкту загроз.

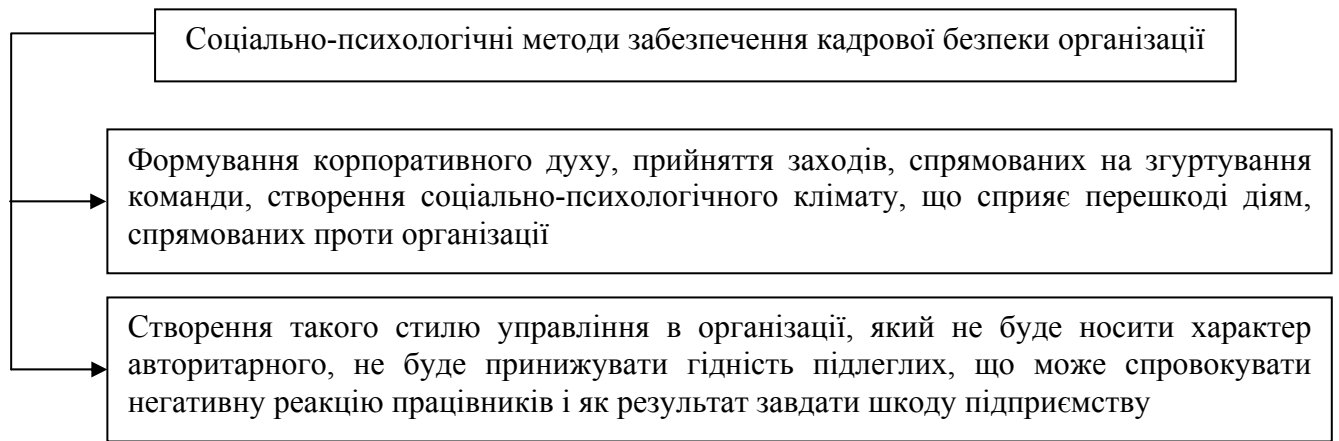


Рис. 1.10 – Соціально-психологічні методи забезпечення кадрової безпеки організації

Джерело: складено автором на основі [6; 21; 30]

На рисунку 1.11 представлено принципи, на яких повинна будуватися кадрова безпека організації

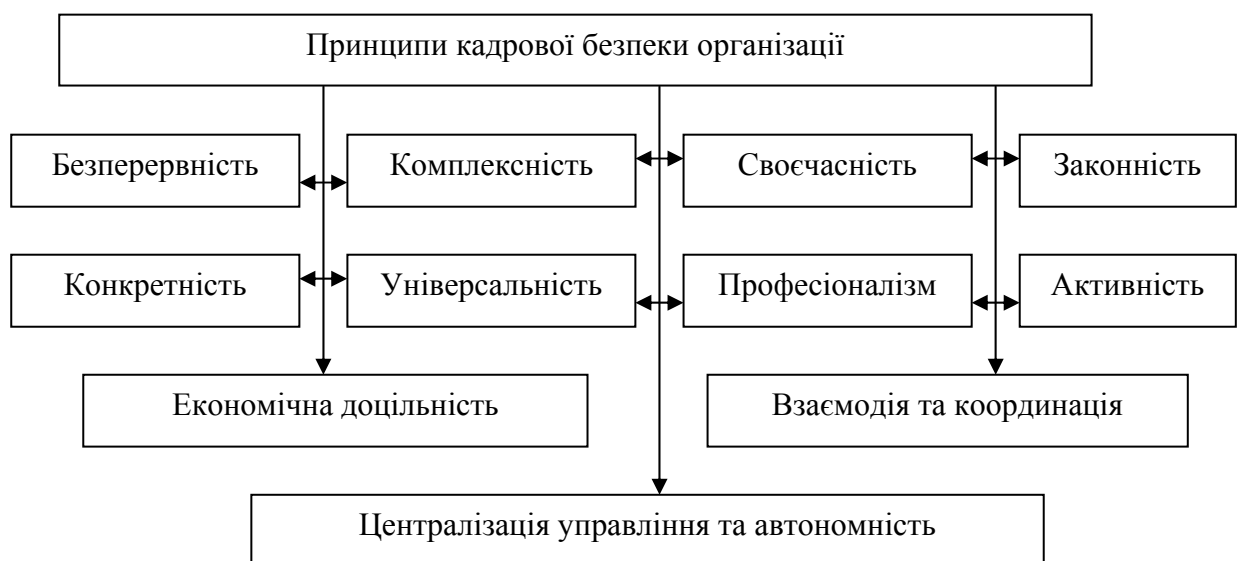


Рис. 1.11 – Принципи кадрової безпеки організації

Джерело: [13]

1. Безперервність - передбачає реалізацію заходів безпеки, які мають постійну готовність до відбиття зовнішніх та внутрішніх загроз. Керівництво компанії повинно повністю зрозуміти весь процес забезпечення кадрової безпеки

та запобігти паузам в роботі.

2. Комплексність - на всіх етапах компанії та у всіх її підрозділах необхідно використовувати всі методи, спрямовані на захист фінансових, інформаційних, матеріальних та людських ресурсів.

3. Своєчасність - безпека забезпечується за допомогою попередньо затверджених активних заходів. Цей принцип передбачає встановлення завдань безпеки та їх своєчасне рішення з наданням звітності про виконану роботу.

4. Законність - цей принцип підтверджує, що забезпечення кадрової безпеки здійснюється на основі законодавства України. Потрібно пам'ятати, що питання про вживання певних заходів для виявлення та придушення загроз повинні бути реалізовані в рамках чинного законодавства.

5. Активність - забезпечення безпеки компанії з широким використанням маневреності існуючих заходів та з достатнім ступенем наполегливості.

6. Універсальність - цей принцип говорить про те, що незалежно від місця застосування заходів безпеки вони завжди дають позитивні ефекти.

7. Економічна доцільність - необхідно порівняти витрати на забезпечення безпеки та можливої шкоди, тоді як вартість забезпечення безпеки не повинна перевищувати шкоди від будь-яких ризиків.

8. Конкретність та надійність - визначаються конкретні типи ресурсів, які виділяються для забезпечення безпеки.

9. Професіоналізм - тільки спеціально навчені люди можуть повністю забезпечити безпеку організації.

10. Взаємодія та координація - на основі всебічної взаємодії відповідних підрозділів, відповідальних осіб проводиться заходи безпеки.

11. Централізація управління та автономність - централізоване управління безпекою компанії в цілому, а також забезпечення організаційної та функціональної незалежності захисту засобів безпеки.

Таким чином, щоб мінімізувати шкоду для кадрової безпеки підприємства, необхідно залучити професійно підготовлених фахівців, які можуть визнати загрозу в часі та нейтралізувати її.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ІННОВАЦІЙНА ІНЖЕНЕРІЯ»

2.1 Характеристика підприємства та аналіз структури персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інноваційна інженерія» створено у 1992 році. Щоб забезпечити свою діяльність, підприємство має корпоративну назву, емблему, марки та форми зі своєю назвою, круглу печатку, що містить повне найменування, та вказує на його місцезнаходження, а також торговельну марку, зареєстровану встановленим чином та інші засоби візуальної візуальної ідентифікації.

Компанія несе відповідальність за свої зобов'язання всім належним йому майном, яке може бути стягнуто відповідно до чинного законодавства. В своїй роботі підприємство керується уставом.

Згідно статуту, товариство має право здійснювати будь-які заходи, які не заборонені законом.

Основна частина технологічного обладнання забезпечує:

- механічна обробка металів та поліматеріалів на основі універсального обладнання та машин з чисельним управлінням;

- холодне штампування;

- зварювальні роботи;

- формування гуми, пластмасів;

- виплав алюмінію;

- виробництво електродвигунів, трансформаторів та дроселів;

- електрична установка та регулювання друкованих плат;

- теплове виробництво;

- електричне виробництво.

Компанія створила два основні напрямки у виробничій діяльності:

- енергозберігаюче обладнання для тепло та водопостачання;

- вентиляційне обладнання.

Організаційна структура ТОВ «Інноваційна інженерія» пов'язана безпосередньо з організаціями, де проводиться спільна трудова діяльність людей, які потребують організаційних процесів: відділ праці, підтримка ресурсів, координація обсягів, терміни та послідовність роботи.

Організаційні процеси, у свою чергу, визначають необхідність розробки цілей та стратегій діяльності, виконання процесів планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу, тобто процеси управління. Організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її стабільність робить організацію сталою, і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру ТОВ «Інноваційна інженерія»

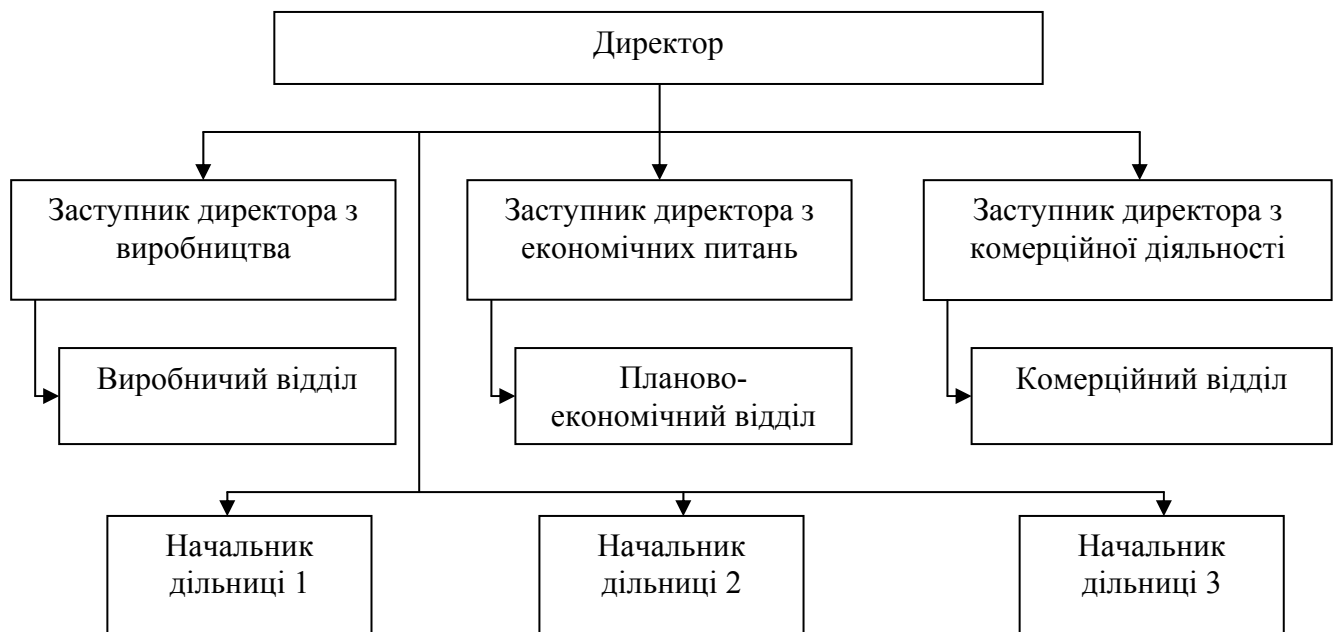


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Інноваційна інженерія»

Така структура належить до типу лінійного функціональної і складається з: лінійних одиниць, що проводять основну роботу в організації; Спеціалізовані функціональні одиниці обслуговування. Лінійна функціональна структура використовується для поділу управлінської праці. У той же час функціональні

підрозділи повинні консультувати та надавати допомогу щодо розробки певних питань, а також розробляти плани та програми, виносити рішення. Все навантаження, пов'язане з керівництвом та управлінням, переноситься на лінійні підрозділи.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, необхідно проаналізувати результати його діяльності за 2019-2022 роки, див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників фінанси-господарської діяльності ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	116660	39166	43020	-77494	3854	-197,9	8,9
Собівартість продукції, робіт, послуг, тис. грн.	110240	37443	41773	-72797	4330	-184,6	10,4
Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	6420	1723	1247	-4697	-476	-272,6	-38,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2603	1613	1006	-990	-607	-61,3	-60,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2547	1291	805	-1256	-486	-97,3	-60,3

Джерело: [складено автором на основі фінансової звітності]

Як видно з таблиці 2.1, чистий дохід у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 77494 тис. грн. тобто, практично в 2 рази, а в 2021 році, порівняно з 2020 роком, він помітно збільшився, а саме 3854 тис. грн., або на 8,9%.

Собівартість - це оцінка вартості виробництва (робіт, послуг) природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних активів, трудових ресурсів та інших витрат на його виробництво та продаж. Отже, у 2020 році, порівняно з 2019 роком, собівартість проданих товарів ТОВ «Інноваційна інженерія» зменшилася на 184,6% і становила 37443 тис. грн., у 2021 році,

порівняно з 2020 роком, вона збільшилася на 10,4%, тобто 4330 тис. грн.

Валовий прибуток (збиток) показує різницю між чистим доходом від продажу товарів робіт послуг та собівартістю продукції. Валовий прибуток ТОВ «Інноваційна інженерія» в 2020 році при порівнянні з 2019 роком знизився на 4697 тис. грн., у 2021 році можна прослідкувати також негативну динаміку, оскільки валовий прибуток у 2021 році при порівнянні з 2020 роком знизився на 38,2%.

Фінансовий результат до оподаткування зменшується щороку, тому в 2020 році порівняно з 2019 рік він зменшився на 61,3%, а в 2021 році - на 607 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком.

Чистий прибуток є частиною доходу, який залишився після сплати податків та виплат зарплати працівникам. Отже, протягом періоду дослідження чистий прибуток ТОВ «Інноваційна інженерія» зменшився: у 2020 році, порівняно з 2019 рік, він зменшився на 1256 тис. грн., у 2021 році, порівняно з 2020 роком, також зменшився на 486 тисяч грн., тобто на 60,3%.

В таблиці 2.2 наведено динаміку рентабельності продаж підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка рентабельності продажу ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2019 – 2021 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Прибуток від продажу, тис. грн.	6420	1723	1247	-4697	-476	-272,6	-38,2
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	116660	39166	43020	-77494	3854	-197,9	8,9
Рентабельність продажу, %	5,5	4,4	2,9	-1,1	-1,5	-25,0	-51,7

Джерело: [складено автором на основі фінансової звітності]

Коефіцієнт рентабельності продажу демонструє частку чистого прибутку в обсязі продажів ТОВ «Інноваційна інженерія». Як видно з таблиці 2.2,

рентабельність у 2020 році знизилася на 1,1 пункту порівняно з 2019 роком, у 2021 році, порівняно з 2020 роком, вона знизилася на 1,5 пункту.

Забезпечення кадрової безпеки - це пріоритетне завдання під час реалізації основної функції служби управління персоналом.

У ТОВ «Інноваційна інженерія» служба, яка займається функціями управління персоналом, є відділ кадрів.

Відділ кадрів ТОВ «Інноваційна інженерія» вирішує такі завдання:

- виконання роботи по відбору, розташуванню та використанню фахівців та робітників робочої спеціальності;
- формування стабільно працюючого колективу;
- створення кадрового резерву;
- організація системи обліку персоналу.

В таблиці 2.3, представлено динаміку продуктивності праці підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	116660	39166	43020	-77494	3854	-197,9	8,9
Средньоспискова чисельність персоналу, осіб	83	75	71	-8	-4	10,7	-5,6
Продуктивність праці, тис. грн.	1405,54	522,21	605,92	-883,33	83,70	-169,1	13,8

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що в аналізованому періоді ТОВ «Інноваційна інженерія» продуктивність праці змінювалася. Так у 2020 році, порівняно з 2019 роком, вона зменшилася на 169,1%, а в 2021 році, порівняно з 2020 роком, збільшилася на 13,8%. Дані розрахунку свідчать про те, що в 2020

році, порівняно з 2019 роком, інтенсивний фактор (дохід) негативно вплинув на продуктивність праці, тому дохід зменшився на 77494 тис. грн. У 2021 році, порівняно з 2020 роком, інтенсивний фактор вплинув на продуктивність праці позитивно. Отже, у 2021 році, порівняно з 2020 роком, продуктивність праці внаслідок доходу збільшилася на 83,70 тис. грн.

Для оцінки кількісної та якісної характеристики персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» необхідно використовувати звіти про кількість, склад та рух персоналу у 2019 - 2021 роки та розглянути основні показники в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка кількісного складу персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	83	75	71	-8	-4	-10,7	-5,6
Прийнято на роботу, осіб	2	3	2	1	-1	33,3	-33,3
Вибуло персоналу, осіб, у тому числі:	10	7	6	-3	-1	-42,8	-16,7
За власним бажанням, осіб	10	7	6	-3	1	-42,8	16,7

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

Виходячи з даних таблиці 2.4, можна зробити висновок, що середньоспискова чисельність персоналу у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 10,6% і становила 75 осіб, а в 2021 році, порівняно з 2020 роком, середньоспискова кількість зменшилася на 4 людини, або на 5,6%. У 2020 році, порівняно з 2019 роком, кількість прийнятих працівників у ТОВ «Інноваційна інженерія» зросла на 33,3%, а в 2021 році, порівняно з 2020 роком, вона зменшилася на 33,33%, тобто на 1 особу. Кількість звільнених працівників за власним бажанням в ТОВ «Інноваційна інженерія» у 2020 році порівняно з 2019 рік зменшилася на 42,8% і становила 7 осіб у 2021 році, порівняно з 2020 роком,

вона зменшилася на 1 особу, тобто на 16,7%. В таблиці 2.5 представлено динаміку якісного складу персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія».

Таблиця 2.5 – Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Средньоспискова чисельність персоналу, осіб	83	75	71	-8	-4	-10,7	-5,6
Вікова структура							
До 30 років, осіб	11	9	7	-2	-2	-22,2	-28,6
Від 30 до 45 років, осіб	52	48	43	-4	-5	-8,3	-11,6
Від 45 до 60 років, осіб	20	18	21	-2	3	-11,1	14,3
Функціональна структура							
Керівники, осіб	12	10	10	-2	-	-20,0	-
Фахівці, осіб	16	15	13	-1	-2	-6,6	-15,4
Основні робочі, осіб	55	50	48	-5	-2	-10,0	-4,2
Гендерна структура							
Чоловіки, осіб	61	59	57	-2	-2	-3,4	-3,5
Жінки, осіб	22	16	14	-6	-2	-37,5	-14,3
Освітня структура							
II рівень освіти (магістри), осіб	14	12	12	-2	-	-16,7	-
I рівень освіти (бакалаври), осіб	26	22	20	-4	-2	-18,2	-10,0
Молодші спеціалісти, осіб	38	34	32	-4	-2	-11,8	-6,25
Базова середня освіта, осіб	5	7	7	2	-	28,6	-
Структура за стажем праці							
До 1 року, осіб	6	8	7	2	-1	25,0	-14,3
Від 1 року до 5 років, осіб	25	14	9	-11	-5	-78,6	-55,5
Від 5 років до 10 років, осіб	18	20	21	2	1	10,0	4,8
Від 10 до 15 років, осіб	22	23	24	1	1	4,3	4,2
Більше ніж 15 років, осіб	12	10	10	-2	-	-20,0	-

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

За даними таблиці 2.5, можна стверджувати, що якісний склад персоналу на протязі 2019 – 2021 років мав негативну тенденцію до змін, так: кількість керівників у 2020 році зменшилася на 20%, фахівців на 6,6% у 2020 році та на 15,4% у 2021 році при порівнянні з 2020 роком, основні робочі у 2020 році їх кількість зменшилася на 2 особи, або на 4,2%. Найбільшу кількість на підприємстві представляють працівники чоловічої статі, так у 2020 році їх кількість дорівнювала 59 осіб, що на дві особи менше ніж у 2019 році, у 2021 році при порівнянні з 2020 роком їх кількість зменшилася на ще на дві особи. Кількість жінок на підприємстві на кінець 2020 року складала 16 осіб, що на 6 осіб менше ніж у 2019 році, у 2021 році негативна тенденція збереглася і з підприємства звільнилося ще 2 жінки. Найбільшу кількість працівників за освітою займають молодші спеціалісти їх кількість на кінець 2019 року склала – 38 осіб у 2020 році їх кількість зменшилася до 34 осіб, тоді як у 2021 році звільнилося ще 2 особи. Працівників, що мають I рівень вищої освіти (бакалаври) на кінець 2019 року складало 26 осіб, в 2020 році їх кількість зменшилася до 22 осіб, а у 2021 році до 20 осіб. Особи, що мають II рівень вищої освіти на протязі 2019 – 2021 років також звільнялися, кількість звільнень у 2020 році – 2 особи, у 2021 році такі працівники не звільнювалися. Особи, що мають базову середню освіту на підприємстві у 2019 році складали – 5 осіб у 2020 році їх кількість збільшилася до 7 осіб, у 2021 році особи з базовою середньою освітою з підприємства не звільнялися. Таким чином, можна стверджувати, що загальна більшість працівників ТОВ «Інноваційна інженерія» мають дипломи молодших спеціалістів. Згідно стажу роботи на підприємстві найбільшу групу займають особи, що працюють в ТОВ «Інноваційна інженерія» від 1 до п'яти років, однак ця група персоналу має тенденцію до зменшення, так у 2019 році таких працівників на підприємстві було 25 осіб, тоді як на кінець 2021 року лише 9. Група осіб, що працює на підприємстві від 10 до 15 років має тенденцію до збільшення, так у 2019 році таких осіб було 22, а на кінець 2021 року – 24 особи. Також збільшується група робітників, які працюють на підприємстві від 5 до 10 років, їх кількість на кінець 2019 року складала – 18 осіб, тоді як на кінець 2021 року – 21

особа. Більш сталою групою є група робітників, що працює на підприємстві понад 15 років, їх кількість у 2019 році складала 12 осіб, у 2020 році – 10 осіб, та на кінець 2021 року, їх кількість не змінилася і становила 10 осіб. Кількість робітників, що працюють на підприємстві до одного року має не стійку тенденцію, так у 2019 році таких робітників було 6, у 2020 році – 8, а у 2021 році – 7. Таким чином, можна зробити висновок, про те, що основну кількість робітників на підприємстві займають чоловіки від 30 до 45 років, що мають диплом молодшого спеціаліста, відносяться до групи основних робочих, зі стажем роботи від 10 до 15 років. В таблиці 2.6 представлено динаміку показників руху персоналу.

Таблиця 2.6 – Динаміка руху персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт обороту по вибуттю персоналу	12,1	9,3	8,4	-2,8	-0,9	-30,1	-10,7
Коефіцієнт обороту по прийому персоналу	2,4	4,0	2,8	1,6	-1,2	40,0	-42,8
Коефіцієнт плинності кадрів	12,1	9,3	8,4	-2,8	-0,9	-30,1	-10,7
Коефіцієнт заміщення робочої сили	-9,6	-5,3	-5,6	-4,3	-0,3	-81,1	-5,3

Джерело: [складено автором на основі звітності підприємства]

За даними таблиці 2.6, можна зробити наступні висновки: коефіцієнт обороту по вибуттю персоналу має тенденцію до зменшення, що є позитивним фактором, тобто на підприємстві з кожним роком, звільняється менше персоналу. Однак, коефіцієнт обороту по прийому персоналу на кінець 2021 року має негативне значення, тобто у 2021 році на роботу було прийнято менше персоналу ніж у 2020 році. Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зменшення у 2021 році його значення було на рівні 8,4%, тоді як у 2019 році 12,1%. Негативним на

протязі всього аналізуємого періоду є коефіцієнт заміщення персоналу, його значення коливається від 9,6% до 5,3% у 2020 році, однак у 2021 році він знову збільшився на 0,3%, що вказує на те, що на підприємстві більша кількість робітників звільняється ніж наймається на роботу в товариство з обмеженою відповідальністю «Інноваційна інженерія».

2.2 Ідентифікація загроз кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»

Під час вивчення загроз кадровій безпеці слід оцінити конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія», для чого необхідно обрати критерії, які на думку фахівців, найбільше будуть характеризувати персонал, з точки зору його конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання. Оцінка конкурентоспроможності певної категорії персоналу проводиться відповідно до формули:

$$Kn = \sum \alpha_{ij} \beta_{ij} / 5n \quad (2.1)$$

де: K_n – рівень конкурентоздатності відповідної категорії персоналу;
 $i = 1, 2, 3..n$ – кількість експертів;
 $j = 1, 2, 3..m$ – кількість якостей персоналу, що оцінюється;
 α_{ij} - вагомість j -ої якості персоналу;
 β_{ij} - експертна оцінка i -м експертом j -ої якості персоналу за п'ятибальною шкалою;
 $5n$ – максимально можлива кількість балів, які може отримати працівник компанії (5 балів * n експертів).

Для ТОВ «Інноваційна інженерія» експертами, яких було обрано зі

складу керівників, було визначено наступні якості персоналу для оцінки, що представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Перелік якостей працівника та їх вагомість

Якості робітника	Вагомість якостей робітника
1. Конкурентоздатність підприємства	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент тощо)	0,20
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички)	0,30
4. Інтелект, культура	0,05
5. Комунікабельність	0,05
6. Організованість	0,05
7. Вік, здоров'я	0,15
Разом	1,00

Джерело: [складено автором]

В таблиці 2.8 представлено бальну оцінку, для визначення конкурентоздатності персоналу підприємства.

Таблиця 2.8 – Бальна оцінка для визначення конкурентоздатності персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія»

Характеристика	Кількість балів
Якість відсутня	1
Якість проявляється дуже рідко	2
Якість проявляється не сильно, але і не слабо	3
Якість проявляється часто	4
Якість проявляється систематично, стало	5

Джерело: [складено автором]

Результати оцінки працівників ТОВ «Інноваційна інженерія», наведено в

таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Результати оцінки працівників ТОВ «Інноваційна інженерія»

Номер експерта	Експертна оцінка якостей працівника за п'ятибальною шкалою						
1	3	5	4	4	4	4	4
2	3	5	4	5	5	4	4
3	3	5	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	5	5	5
7	4	4	5	4	4	5	5
8	5	4	5	4	4	4	4
9	5	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	5	5	4
Сума балів	41	42	43	41	43	43	42

Джерело: [розраховано автором]

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» за 2021 рік:

$$Kn = \frac{41 * 0,20 + 42 * 0,20 + 43 * 0,30 + 41 * 0,05 + 43 * 0,05 + 43 * 0,05 + 42 * 0,15}{5 * 10} = 0,84$$

Згідно отриманих розрахунків за формулою 2.1, можна дійти висновку, що конкурентоздатність персоналу на кінець 2021 року, знаходиться на високому рівні, тобто персонал організації має позитивні якості, що дозволяє підприємству досягнути успіху в продуктивності праці, тому можна сказати, що негативні результати фінансово-господарської діяльності у підприємства за останні три роки виникли не з вини працівників товариства з обмеженою відповідальністю «Інноваційна інженерія», і цей висновок призводить до того, щоб проводити подальший пошук факторів, що мали місце і призвели до погіршення фінансового

становища підприємства.

На сьогоднішній день SWOT-аналіз є найпоширенішим типом аналізу в стратегічному управлінні. Цей тип аналізу дозволяє визначити та структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості та загрози. Це досягається шляхом порівняння сильних та слабких сторін підприємства з можливостями, які надає ринкова економіка. В таблиці 2.10 представлено матрицю SWOT-аналізу кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія».

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відповідність кваліфікації персоналу, посаді що обіймається; Низька плинність кадрів; Вдале, з точки зору персоналу, розташування підприємства.	Велика кількість кваліфікованого персоналу старшого віку; Не висока заробітна плата; Нестабільне фінансове становище підприємства; Зниження продуктивності праці.
Можливості	Загрози
Підготовка висококваліфікованих молодих співробітників; Впровадження інноваційних технологій; Впровадження ефективної системи преміювання та матеріального стимулювання, тобто організація системи мотивації персоналу на основі матеріальних стимулів.	Збільшення витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу; Виска конкуренція на виготовлення подібної продукції; Плинність кваліфікованих співробітників, у зв'язку з виходом на пенсію.

Джерело: [складено автором]

З таблиці 2.10, зрозуміло, що на підприємстві мають місце сильні сторони кадрової безпеки, але не можна не звертати уваги на слабкі сторони кадрової безпеки. Тому система управління персоналом ТОВ «Інноваційна інженерія» як основна складова кадрової безпеки повинна включати такі цілі:

- підвищення ефективності виробництва та праці, зокрема досягнення максимального прибутку;
- забезпечення потреб підприємства в робочій силі в необхідних обсягах та необхідної кваліфікації;
- забезпечення умов для високоефективної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, розвитку звички у працівника взаємодії та співпраці.

Виходячи з вищезазначеного, впливає, що основні загрози кадровій безпеці товариства з обмеженою відповідальністю «Інноваційна інженерія», це: збільшення витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників, висока конкуренція на ринку виробників подібної продукції та вихід на пенсію висококваліфікованих працівників.

2.3 Напрямки удосконалення кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»

Основна частина економічних ризиків підприємства - це ризики, що пов'язані з персоналом. На відміну від інших ризиків, кадровий ризик має складний комплексний характер, спричинений змістом загрози, що є причиною їх виникнення.

Кожен з факторів кадрової безпеки, які було розглянуто в першому розділі роботи, має різні методи його забезпечення.

На етапі пошуку кандидатів головна мета відділу безпеки - мінімізувати подальші витрати на відбір кандидатів, тобто, необхідно організувати цей етап таким чином, щоб працювати лише з необхідними та найголовніше безпечними кандидатами.

У цьому випадку з точки зору забезпечення економічної безпеки, можливо говорити про економію коштів, а також про економію робочого часу менеджерів з управління персоналом, крім того, точний вибір кандидатів може заощадити на витратах, пов'язаних з наймом, оформленням, адаптацією та початковою

підготовкою працівника.

Наступним кроком у роботі з кандидатом на вакансію є вибір, який починається з особистої зустрічі, тут все важливо, і особливо перше враження.

Співробітники служби управління персоналом повинні проводити попередню оцінку кандидата як на вигляд, так і за поведінковими характеристиками. Досвідчені працівники можуть з першого погляду помітити зовнішні ознаки, наявність яких викликає сумніви щодо доцільності подальшої роботи з кандидатом.

На рисунку 2.2, представлено основні завдання служби персоналу при відборі кандидатів на вакантну посаду.

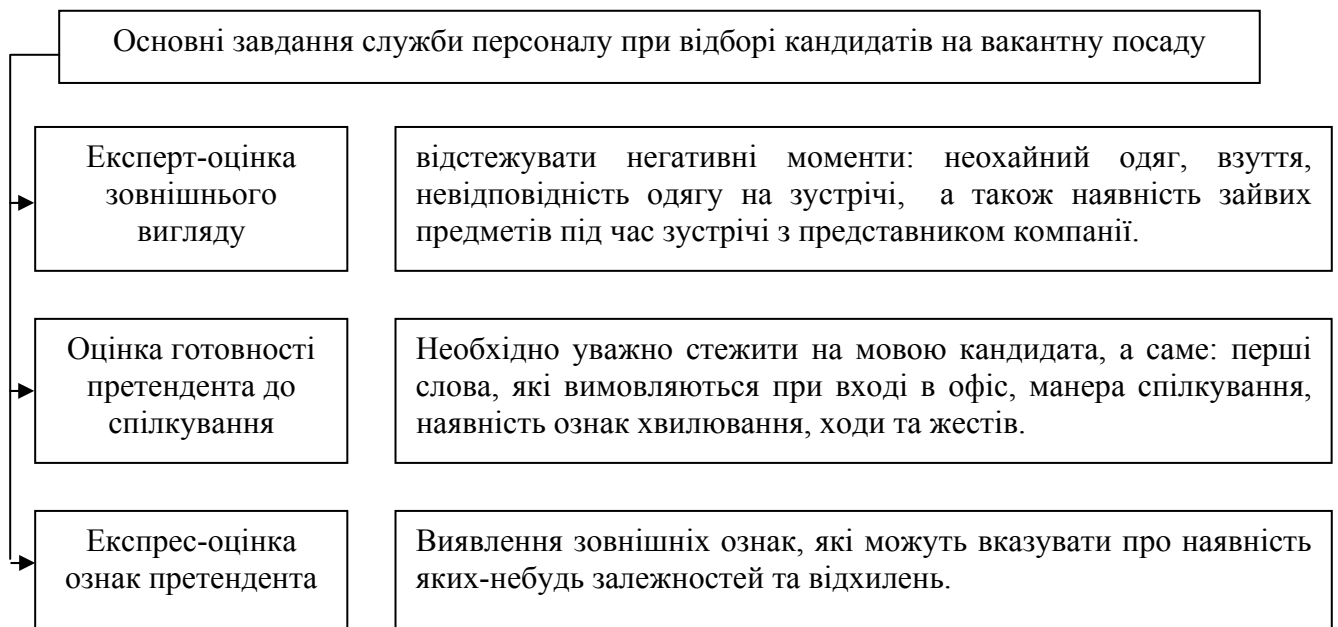


Рис. 2.2 - Основні завдання служби персоналу при відборі кандидатів на вакантну посаду

Джерело: [Складено автором на основі 6, 14]

Працюючи з претендентом на тут чи на іншу посаду, необхідно відслідковувати всі факти його біографії, які можуть бути корисними для організації. Збір фактичних даних у більшості випадків починається з заповнення анкети, на цьому етапі необхідно визначити всі факти біографії які можуть компрометувати претендента на робоче місце, а також визначити надійність

наданої інформації.

На етапі опитування кандидат повинен уточнити:

- дані про судимість або знаходження під слідством, адміністративні штрафи та обмеження на юридичну здатність;
- існування фінансові залежності у вигляді позик, аліментів;
- інформація про родичів, особлива увага повинна бути приділена родичам, які працюють у конкуруючих організаціях;
- інформація про сімейний стан;
- рівень комп'ютерних навичок, в цьому випадку інформація про вміння програмування може бути важливою з точки зору інформаційної безпеки;
- інформація про стан здоров'я.

в анкету необхідно включити особистий дозвіл потенційного співробітника на обробку особистих даних, включаючи отримання інформації від третіх осіб. Цей важливий захід дозволить, не порушуючи норми для захисту персональних даних, перевірити кандидата.

У руках досвідченого та висококваліфікованого менеджера з управління персоналом це опитування з звичайної роботи перетворюється на якісний інструмент для забезпечення кадрової безпеки.

Ще одним інструментом для кадрової безпеки є автобіографія. Написана від руки автобіографія буде служити примірником почерку, в разі діяння злочину який пов'язаний з підробкою документів. Лише при наявності великого рукописного тексту можливо визначити особливості його написання, і тому саме автобіографія може стати примірником для графологічної експертизи, а також психологічної оцінки якостей особистості.

Окрім анкети та автобіографії при працевлаштуванні, кандидат надає інші документи, при цьому роботодавець спрямований на:

- ідентифікацію особистості кандидата;
- виявлення підробки та фальсифікації документів та відомостей;
- узгодження відомостей з документів, та наданої інформації з інших джерел (автобіографія та анкета).

Важливим джерелом інформації про претендента на вакантну посаду є рекомендації з попередніх місць роботи та перевірка отриманих даних. Більшість служб управління персоналом у відборі кандидатів на посаду використовують різні психологічні тести.

Отже, після того, як працівник пройшов усі етапи найму, виникає питання про те, як досягти лояльності стосовно компанії від працівника.

Існують такі методи підтримки лояльності в колективі:

Мотивація - зацікавленість працівника до будь-яких заохочень. Для мотивації працівника може бути застосовані матеріальні інструменти: бонуси за особливі досягнення, безкоштовні путівки, або путівки зі знижкою на час відпустки, безкоштовні обіди тощо, та нематеріальні інструменти: вручення грамот, вибір працівника місяця, тощо.

Співробітник з великим завзяттям захистить інтереси компанії, якщо він відчує підтримку з її боку, зокрема матеріальну.

Корпоративний кодекс - набір правил, за допомогою яких працює кожен співробітник, та компанія в цілому. Необхідно нагадувати працівникам про значення компанії, в якій вони працюють, а також про значення кожного працівника, як важливого елементу усієї компанії, це підтримуватиме рівень колективної лояльності до компанії. Кожен працівник повинен розуміти, що результат роботи всієї компанії залежить від його дій.

Кожен нещодавно прийнятий працівник повинен бути ознайомленим з корпоративним кодексом. Цей документ виконує відразу дві важливі функції: по перше, кожен працівник розуміє, що прийнято в цій компанії, а що ні, по-друге, абсолютно всі співробітники дотримуються цього кодексу.

Контроль на підприємстві зазвичай здійснюється службою безпеки. Він носить більш формальний характер, ніж наймання персоналу, однак за рахунок цього процесу виправляються всі недоліки служби управління персоналом. Розробка систем контролю вимагає спеціальних знань та навичок. Існує багата кількість методів контролю на підприємстві, найпоширенішими є наступні:

1. Створення та впровадження єдиного технологічного процесу. Співробітник, виконуючи певні дії, дотримується чіткого алгоритму, в якому прописані всі можливі варіанти його виконання. Ця технологічна карта буде працювати більш ефективно, якщо є працівник, який контролює правильність технологічного процесу, відповідно до виробничої карти.

2. Тестування персоналу. На додаток до тестування, проведеного під час найму, необхідно провести заплановане психологічне тестування, для своєчасного виявлення негативних процесів у колективі, які можуть бути пов'язані зі зниженням рівня лояльності, виникнення конфліктів у команді. Цей тест повинен проводити лише професійний психолог, якщо його немає в штатному розписі підприємства, його можна запросити ззовні.

3. Створення «гарячих ліній», спрямованих на протидію шахрайству. У більшості випадків, якщо було вчинено економічний злочин, то про це може бути відомо деяким працівникам, але вони не знають, що робити.

4. Опитування, з використанням поліграфу, є всеосяжною психологічною та фізіологічною процедурою і не є травматичною та шкідливою для життя та здоров'я. Ця процедура організовується за допомогою спеціальних методів опитування людини, використовуючи фізіологічні реакції, які реєструються за допомогою датчиків, розміщених на тілі працівника. Головною метою опитування з використанням поліграфа є оцінка надійності інформації, яку раніше отримували від опитаної особи. Використання поліграфа не регламентується законодавством України, але його використання можливо лише за письмовою згодою особи, яку намагаються перевірити.

У підході до трудової співпраці з точки зору безпеки, завжди існує не дуже помітна деталь - кожен потенційний працівник, кожен працівник вважається джерелом ризику та джерелом потенційної загрози.

Це може бути не лише з точки зору навмисної шкоди, але й стосовно небезпеки спричинення втрат, які можуть бути пов'язані:

- з низькою кваліфікацією робітника;
- з незадоволенням роботою та умовами праці співробітника компанії;

- слабого контролю над надійністю працівника;
- з нечіткими визначеними юридичними правовідносинами.

Таким чином, будучи важливим елементом економічної безпеки, кадрова безпека спрямована саме на роботу з персоналом, встановленням робочих та етичних відносини, які можна визначити як «беззбитковими». Ця діяльність не є окремим функціональним напрямком менеджера з персоналу, але органічно вписується в нього. За умови, що компанія має всі етапи організації, а також управління персоналом, практично не потрібно залучати додаткові ресурси для забезпечення кадрової безпеки.

Оскільки кадрова безпека є основною складовою економічної безпеки підприємства, необхідно ретельно та своєчасно визначити основні загрози, а також нейтралізувати їх. Основну роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграє: система управління персоналом та служба безпеки. Менеджери по роботі з персоналом безпосередньо взаємодіють з потенційними працівниками та основними працівниками компанії. Тому для ефективної роботи співробітників служби персоналу необхідно покращити поточну систему управління персоналом у ТОВ «Інноваційна інженерія». Поліпшення використання персоналу відповідно до структури та цілей ТОВ «Інноваційна інженерія» має здійснюватися в таких областях:

- відбір персоналу;
- розміщення персоналу;
- розвиток персоналу.

Перший крок - це відбір персоналу, на цьому етапі важливим є аналіз ринку праці. Перевага повинна бути надана в основному всередині організації, сприяти працівникам просуванню кар'єрними сходами коштує для підприємства дешевше. Також збільшується зацікавленість співробітників, покращує моральний клімат в середині колективу, посилює прив'язаність до підприємства, але рано чи пізно внутрішні ресурси підприємства вичерпуються, і виникає потреба залучати високопрофесійний персонал з зовнішнього середовища підприємства.

Необхідно, щоб аналіз праці став головним у роботі відділу кадрів ТОВ

«Інноваційна інженерія». Наскільки добре буде вивчено ринок праці, і буде відомо, який персонал він має, на стільки залежатиме якість виконуваної роботи, з відбору висококваліфікованого персоналу. Аналізуючи ринок праці, необхідно визначити потребу підприємства в персоналі в довгостроковій перспективі, відповідно до запланованого зростання виробництва ТОВ «Інноваційна інженерія». Далі необхідно провести сегментацію ринку робочої сили та визначити оптимальні методи залучення співробітників. Для удосконалення відбору та розташування персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» особливу увагу необхідно приділити оцінці кадрів, як зазначено на рисунку 2.3.

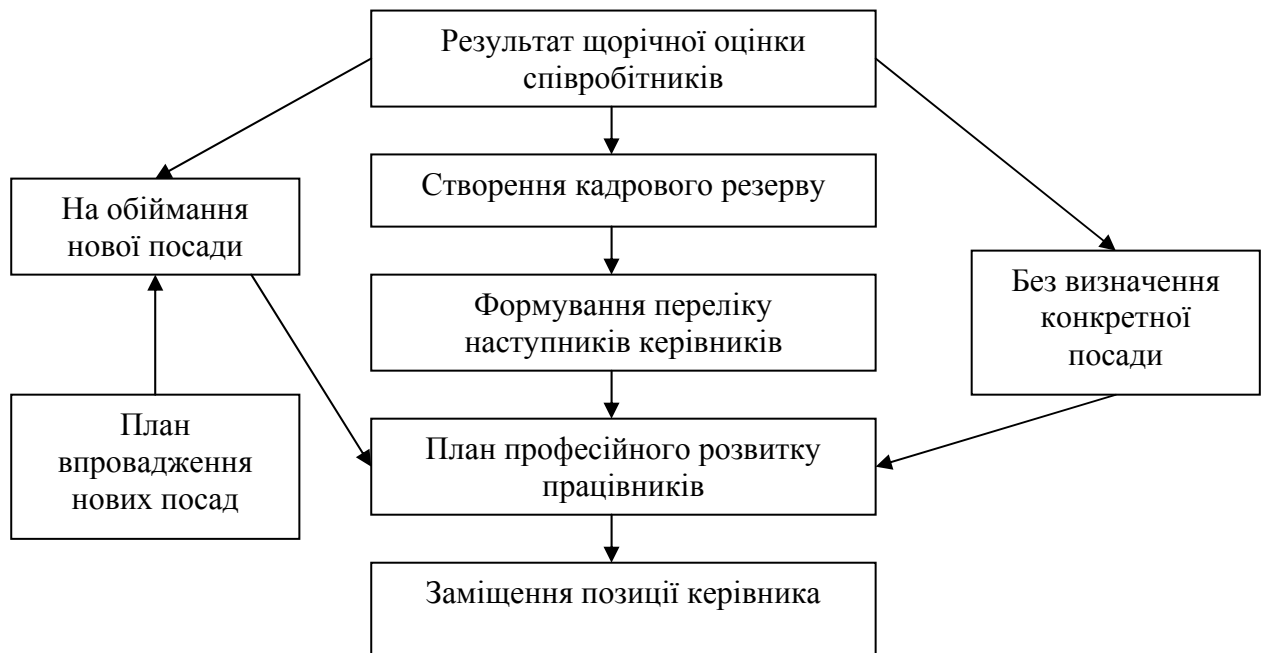


Рис. 2.3 – Можлива система оцінки співробітників
ТОВ «Інноваційна інженерія»

Джерело: [Складено автором]

В розміщенні персоналу для прийняття адміністративних рішень щодо підвищення, перевodu та розірвання трудового договору надзвичайно важливо виконати оцінку праці свого персоналу. Просування по службі допомагає заповнити вакансії працівниками, які вже показали свої здібності, оскільки вони задовольняють своє прагнення до успіху, досягнень та самооцінки.

Переведення може бути використане для розширення досвіду працівника, а також у випадках, коли керівник вважає, що після перевodu, робітник буде ефективніше працювати на іншій посаді. Переведення також повинен використовуватися у випадках, коли людина працює незадовільно, але у зв'язку з великим досвідом чи минулими заслугами керівництво вважає, що розірвання трудового договору з ним було б неетичним. У такій ситуації переведення представляє собою пониження в посаді.

Використання персоналу повинно відповідати цілям ТОВ «Інноваційна інженерія», але не порушувати інтереси особистості та забезпечити суворе дотримання законодавства про працю в процесі цієї роботи. Система використання персоналу у ТОВ «Інноваційна інженерія» повинна бути такою, щоб робітники працювали з найбільшою віддачею на своєму робочому місці. У зв'язку з цим, при розміщенні персоналу, керівники структурних одиниць повинні рекомендувати дотримання наступних вимог, які зазначено на рисунку 2.4.

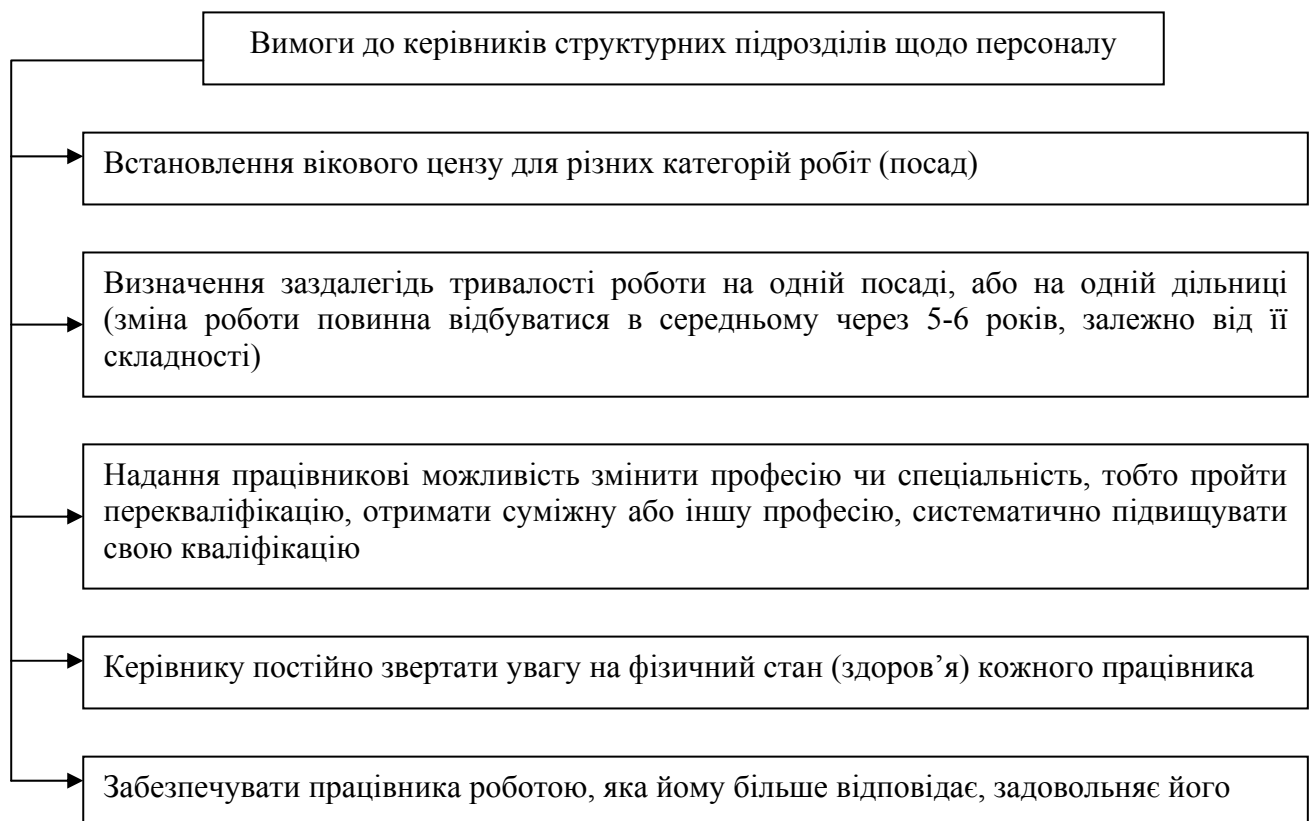


Рис. 2.4 - Вимоги до керівників структурних підрозділів щодо персоналу

Джерело: [Складено автором]

Хороша мотивація та належне управління персоналом створюють умови не лише для досягнення загальної кінцевої мети ТОВ «Інноваційна інженерія», але і для повної віддачі праці всіх працівників, а також для розвитку їх творчої діяльності та задоволення фізичних та духовних потреб. Створення нормальних умов праці в ТОВ «Інноваційна інженерія» повинно бути здійснено шляхом створення належного захисту праці, створення керівниками структурних підрозділів психофізіологічних та ергономічних умов праці за допомогою дотримання певних вимог та правил.

Система управління персоналом ТОВ «Інноваційна інженерія», повинна включати спеціальну підготовку працівників із необхідними правилами безпеки. Ця форма навчання персоналу є єдиною формою, яка є обов'язковою відповідно до законодавства України.

Удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Інноваційна інженерія», включає удосконалення роботи відділу кадрів.

Удосконалення діяльності відділу кадрів ТОВ «Інноваційна інженерія» рекомендується здійснювати у таких напрямках:

- 1) забезпечення всебічного вирішення завдань щодо якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки до професійної орієнтації молоді;

- 2) поширена реалізація методів активного пошуку та цільова підготовка працівників, необхідних для підприємства та галузі. Контракти з навчальними закладами повинні стати основною формою залучення необхідних фахівців та кваліфікованих працівників для підприємства;

- 3) систематична робота з провідними фахівцями із резервом для керівних посад, яка повинна бути побудована на організаційних формах як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів до висунення відповідно до індивідуальних планів, навчання спеціальних курсів та стажування на відповідних посадах;

- 4) активація діяльності відділу кадрів для стабілізації трудових

колективів, підвищення робочої та соціальної активності робітників на основі вдосконалення соціокультурних та моральних та психологічних стимулів;

5) забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості, для чого потрібні спеціалісти з персоналу відповідно до процедури працевлаштування та перекваліфікації звільнених працівників, надаючи їм встановлені пільги та компенсації;

6) посилення відділу кадрів кваліфікованими фахівцями, збільшуючи їхні повноваження, і тому стає актуальним створити систему спеціалістів з навчання персоналу, їх перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

В ТОВ «Інноваційна інженерія» необхідно внести зміни в систему оплати праці, для чого можливе використання японської моделі, як показано на рисунку 2.5.

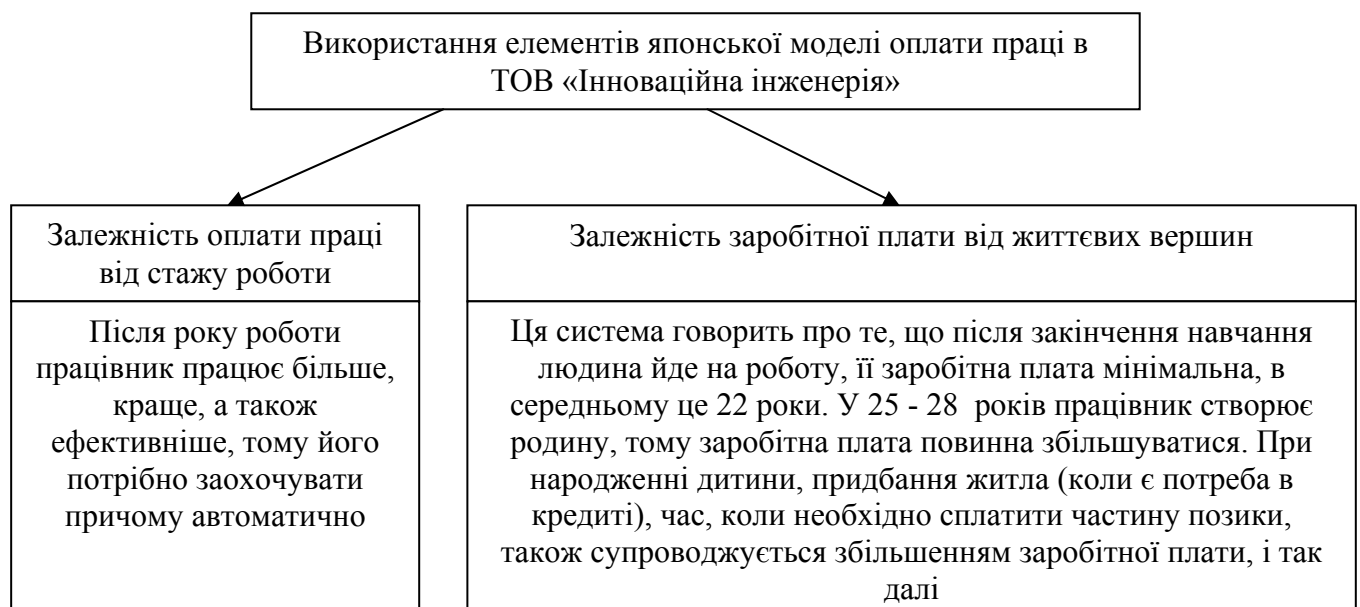


Рис. 2.5 - Використання елементів японської моделі оплати праці в ТОВ «Інноваційна інженерія»

Джерело: [Складено автором]

Одне з пріоритетних завдань яке постає перед ТОВ «Інноваційна інженерія» це радикальна реконструкція механізму мотивації робочої сили в організації. Не фінансові винагороди часто стають рішучими при виборі місця роботи та

складання враження про організацію. Не фінансові винагороди означають усі методи, які безпосередньо не стосуються заробітної плати, яка використовується на підприємстві. На рисунку 2.6 представлено види нематеріальної винагороди, які можливо застосувати в ТОВ «Інноваційна інженерія»

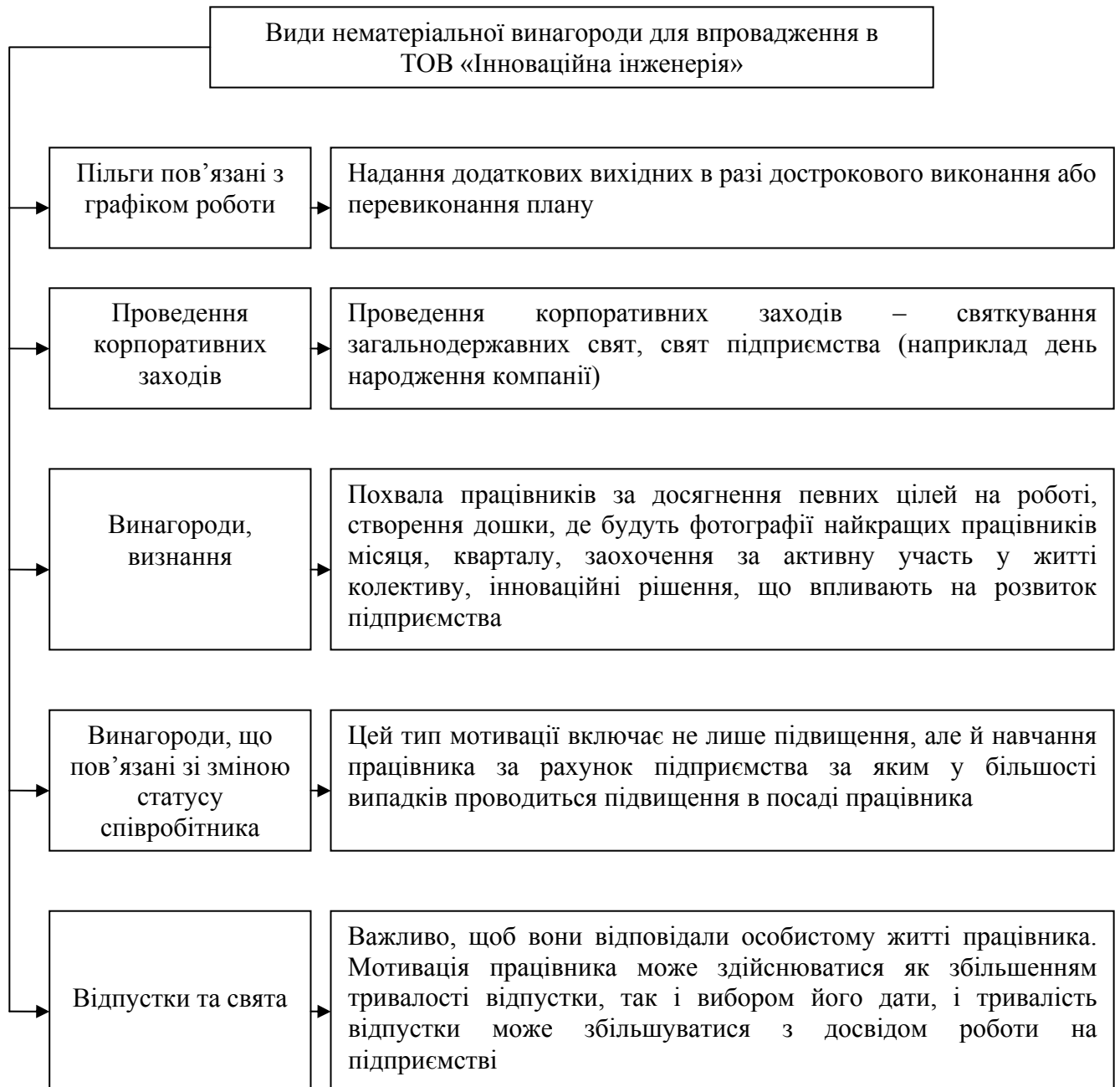


Рис. 2.6 - Види нематеріальної винагороди для впровадження в ТОВ «Інноваційна інженерія»

Джерело: [Складено автором]

Особливу увагу при удосконаленні системи управління персоналом та забезпеченні кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія», необхідно приділити можливості застосування системи контролінгу в кадровій роботі. Контролінг - це інтегрована система управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем управління для моніторингу її ефективності.

Система контролінгу кадрової роботи повинна охоплювати напрямки роботи, які представлено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7 - Напрямки контролінгу кадрової роботи ТОВ «Інноваційна інженерія»

Джерело: [Складено автором]

Необхідно виділити важливі функції контролінгу:

- 1) контрольна функція, яка полягає в аналізі залучення персоналу, а також досягнутого їм результату;
- 2) функція координації, ця функція полягає у координації окремих заходів у галузі економіки персоналу (залучення персоналу, розвитку персоналу) між собою та координацією планування персоналу з іншими сферами планування;

3) функція підготовки інформації полягає у створенні та підтримці цільової інтегрованої бази даних персоналу.

У рамках контролю в ТОВ «Інноваційна інженерія» потрібно розробити систему показників у певних сферах роботи з персоналом.

Основні цілі кадрового контролінгу, як методу забезпечення кадрової безпеки підприємства, представлено на рисунку 2.8.

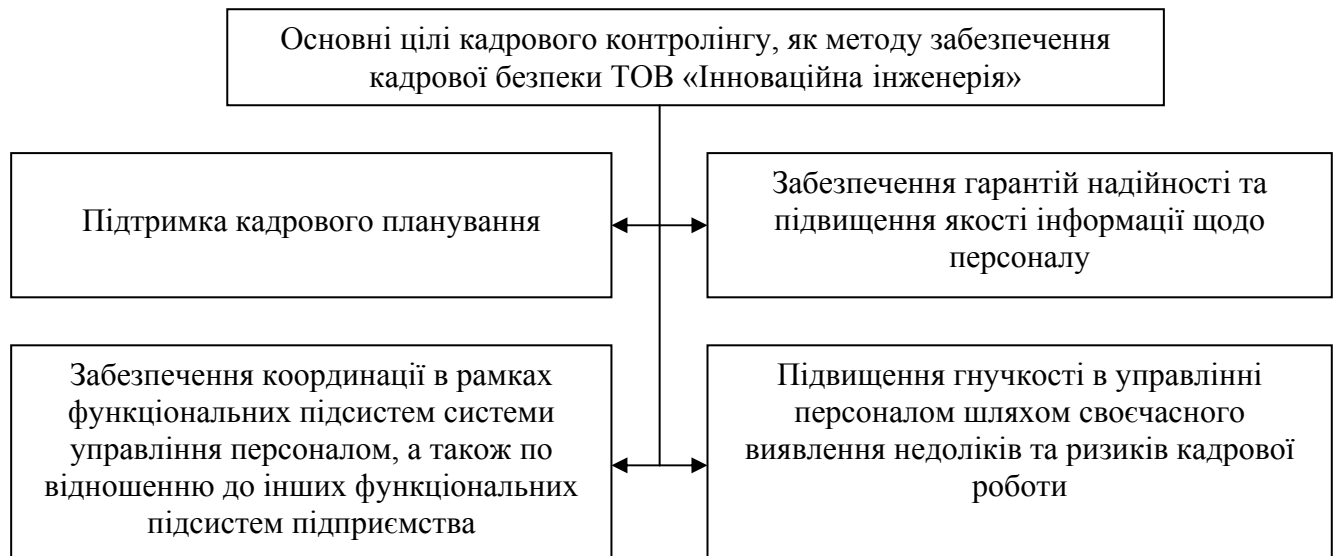


Рис. 2.8 - Основні цілі кадрового контролінгу, як методу забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Інноваційна інженерія»

Джерело: [Складено автором]

Найважливішим етапом побудови організаційної структури управління є попереднє утворення складу його підсистем. Функції підсистеми організаційної структури можуть виконувати підрозділ або посадова особа, який реалізує певну мету, виконуючи функцію управління.

Відділ кадрів ТОВ «Інноваційна інженерія» займається не лише кадровими питаннями, але й переходить до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобіганням конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо. Для більш ефективної діяльності, необхідно структурувати напрямки системи управління

персоналом:

- 1) наймання та облік персоналу;
- 2) управління мотивацією;
- 3) управління трудовими відносинами;
- 4) управління соціальним розвитком;
- 5) адаптація персоналу;
- 6) навчання та розвиток персоналу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що кадрова безпека є невід'ємною частиною економічної безпеки підприємства. Кадрова безпека спрямована на роботу з персоналом та ідентифікацією, а також нейтралізацію загроз. Оскільки основними структурними підрозділами організації, які безпосередньо забезпечують кадрову безпеку є: служба безпеки та відділ кадрів, було запропоновано вдосконалити систему управління персоналом ТОВ «Інноваційна інженерія». Реструктуризація діяльності відділу кадрів персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія» має здійснюватися в таких сферах: створити комфортні умови праці, змінити систему заробітної плати та впровадити нематеріальні винагороди, а також створити систему контролінгу кадрової роботи.

ВИСНОВКИ

Успішна діяльність підприємства в першу чергу залежить від людських ресурсів, але оскільки шкоду підприємству в більшій мірі спричиняє власний персонал, необхідні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки. Кадрова безпека - це не що інше, як забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зменшення ризиків та загроз, пов'язаних з низькою якістю роботи персоналу, його інтелектуального потенціалу та трудових відносин взагалі. Кадрова безпека розглядається з двох позицій: з позиції безпеки функціонування персоналу; з позиції безпеки організації від негативного впливу працівників.

Усі загрози кадрової безпеки умовно можуть бути розділені на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози, це негативні дії, що випливають із зовнішньої середовища, залежать не від дій працівників компанії, а в той же час завдають значної шкоди. Внутрішні загрози включають негативні фактори, безпосередньо пов'язані з персоналом компанії.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, було проведено аналіз основних показників фінансово-господарського стану підприємства, виявлено, що результати мають негативні результати, у 2020 році цю тенденцію вдалося зменшити, однак у 2021 році на підприємстві знову відчувалося погіршення основних економічних показників, тобто підприємство отримувало збитки, але в менших масштабах ніж у 2019 році. Кількісний склад працівників має тенденцію до зменшення, так при порівнянні 2021 року з 2019 роком кількість працюючих на підприємстві зменшилася на 12 осіб, або на 16,9%. Основна кількість робітників – це чоловіки від 30 до 45 років, що мають стаж роботи від 10 до 15 років, диплом молодшого спеціаліста і мають посаду основних робочих підприємства. За допомогою методу експертних оцінок було розраховано конкурентоздатність персоналу підприємства, результат показав, що її рівень знаходиться на досить високому рівні, тому можна сказати, що робітники підприємства відповідають кваліфікаційним вимогам та іншим якісним характеристикам, що дає змогу стверджувати, що негативні результати фінансово-господарської діяльності, а

саме одержані збитки підприємством за останні три роки, не пов'язані з низькою кваліфікацією персоналу ТОВ «Інноваційна інженерія», тому було вирішено провести SWOT-аналіз кадрової безпеки підприємства, в результаті якого виявлено, що основними слабкими місцями є велика кількість висококваліфікованого персоналу старшого віку, не висока заробітна плата, нестабільне фінансове становище підприємства, на цій основі визначено загрози серед яких: висока конкуренція серед виробників подібної продукції, вихід на пенсію висококваліфікованих робітників, збільшення витрат на навчання та підвищення кваліфікації молодих співробітників. Однак, у підприємства існують можливості, при яких ефективність праці повинна збільшитися – це якісна система мотивації, через преміювання та інші види стимулювання робітників підприємства. В ході написання роботи, було запропоновано впровадження системи оцінювання персоналу з метою виявлення його потенціалу та створення резерву керівників компанії, оскільки для підтримки кадрової безпеки на належному рівні, для підприємства краще виховувати лідерів в середині підприємства, ніж наймати керівників ззовні. Особливу увагу необхідно приділити системі оплати праці на підприємстві, і можливе використання елементів японської системи, це збільшення заробітної плати виходячи із стажу роботи та життєвого циклу робітника. Також одним із заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства було виділено: удосконалення системи управління персоналом через впровадження ефективної системи мотивації, де ключову роль повинна відігравати нематеріальна мотивація – винагороди, визнання, проведення корпоративних заходів, тощо. І заключним етапом в роботі було запропоновано реалізація контролінгової функції в кадровій роботі підприємства, що дозволить отримувати оперативну інформацію щодо результатів діяльності персоналу, на основі яких можна проводити переміщення персоналу, для більш ефективної роботи, а по декуди звільняти робітників чия робота або кваліфікація є незадовільною, всі ці заходи призведуть до поліпшення системи управління персоналом, і як наслідок підвищать кадрову безпеку товариства з обмеженою відповідальністю «Інноваційна інженерія».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Еволюція поняття «кадрова безпека»: багатогранність поглядів. Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність». Київ. Аналітичний центр «Нова економіка», 2018. С. 31–34.
2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
3. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. №11. С. 95–100.
4. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php>
5. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 7. С. 23–26.
6. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки». 2014. № 1. С. 19–27.
7. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 2(128). С.118 –124.
8. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik11/fail/Gusak.pdf
9. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.

10. Живко З.Б. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 8. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2013. С. 28-31.

11. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. №20 (199). С. 127-135.

12. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека». Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини». 2012. Вип. 5. С. 90–98.

13. Захарченко В. І. Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. Економічна безпека та конкурентна розвідка: конспект лекцій. Одеса. Бахва, 2018. 520 с.

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

15. Кириченко О. А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. Київ. Університет «КРОК», 2008. 403 с.

16. Клочко А. М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 1. С. 42–51.

17. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ. Лібра, 2003. 280 с.

18. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 4. URL: <http://www.tme.umo.edu.ua/docs/4/10koltes.pdf>

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

20. Кравченко В.О. Інноваційний розвиток як основа економічної безпеки підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих

науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 26 (205). с. 122-131.

21. Красномоєць В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Випуск 3(59). С. 138–143

22. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.01.01. Київ, 2005. 32 с.

23. Крутий І. А. Вимоги до управлінських кадрів в сучасних ринкових умовах. Бізнес-навігатор. 2013. № 2. С. 254–256.

24. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 115–121.

25. Лашченко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/pspe/20073/laschenko_307.htm

26. Ліпкан В. А. Теорія національної безпеки: підручник. Київ. КНТ, 2009. 630 с.

27. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. 26 с.

28. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. Коммунальное хозяйство городов. 2009. № 87. С. 371–376.

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

30. Міхов Л. І. Сутність категорії та структурні складові кадрового потенціалу підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 3. С. 101–105.

31. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип.15. С. 34-37.

32. Никифорова В.Г. Інтелектуальний капітал як основа економічної

безпеки підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. №26 (205). С. 139-148.

33. Пасічник В. Філософська категорія безпеки як основа нової парадигми державного управління національною безпекою. Демократичне врядування. 2011. Вип. 7. URL: www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik7/fail/pasichnyk.pdf

34. Перерва П. Г., Косенко А. П., Косенко А. В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». 2012. № 51. С. 68–73.

35. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 323 с.

36. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12. С. 132–139.

37. Ситник Г. П., Олуйко В. М., Вавринчук М. П. Національна безпека України: теорія і практика : навч. посіб. Київ. Кондор, 2007. 616 с.

38. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 1. С. 38–43

39. Ткачук В. О., Мельничук О. П. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2011. № 2. С. 137–145.

40. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Економічні науки». 2009. № 1. С. 1–8.

41. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 24–28.

42. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». Управління розвитком. 2011. №4 (101). С. 102-104.

43. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. Управління фінансово-економічною безпекою: матеріали наук.-практ. конф., м. Суми, 28 серпня 2009 р. Суми, 2009. С. 51–53.
44. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
45. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал. 2006. №5. С. 31-36.
46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ. КНЕУ, 2004. 699 с.
47. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 29-32.
48. A Dictionary of the Social Science / Gould J. W., Kolb W. L. (ed.). London: Tavistock Publications, 1964. 761 p.
49. The Oxford Reference Dictionary / ed. by J. M. Hawkins. Oxford: Oxford University Press, 1991. 1824 p.
50. Wolfers A. Discort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore. Johns Hopkins University Press, 1962.