

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Дніпровський інститут інфраструктури транспорту
Кафедра «Фінанси та економічна безпека»

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри,
професор Головкова Л. С.

«____» _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

Тема: «Розробка технології забезпечення кадрової безпеки персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Новус Україна»)»

Theme: «The development of technology for ensuring the safety of personnel of the enterprise (on the example of NOVUS UKRAINE LLC)»

Керівник дипломної роботи:

д.е.н., професор кафедри фінансів
та економічної безпеки _____

Реқун І. І.

Нормоконтроль _____

Реқун І. І.

Студентка групи УФ2026 _____

Денисенко Д.О.

Student

Denysenko Diana

Дніпро 2021

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки персоналу підприємства

Сьогодні розвиток та успішне функціонування підприємства певною мірою залежить від персоналу, оскільки саме він відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного темпу розвитку будь-якого бізнесу. Забезпечення кадрової безпеки підприємства створює передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства, як запоруки його стабільного розвитку.

Спалах пандемії коронавірусу COVID-19 створив виняткову ситуацію в усьому світі, призвів до масштабних змін у звичному образі життя й економічній діяльності, самоізоляція й обмеження назавжди змінили формати функціонування українського бізнесу. Відбулися кардинальні зміни ставлення роботодавців до забезпечення кадрової безпеки, яка включає безпеку здоров'я та фізичну безпеку співробітників підприємства.

Питанням забезпечення економічної безпеки присвятили свої роботи: О. В. Ареф'єва, І.Ф. Бінько, В.М. Геєць, З.В. Герасимчук, М.М. Єрмошенко, Я.А. Жаліло, Т.Б. Кузенко, А.В. Кірієнко, Т.Т. Ковальчук, С.В. Мочерний, В.І. Мунтіян, Н.Р. Нижник, Г.А. Пастернак-Таранушенко, С.Ф. Покропивний, О.О. Терещенко, С.М. Шкарлет, В.Т. Шлемко, В.І. Ярочкін та інші. Однак, проблемам кадрової безпеки сьогодні приділяється надзвичайно мало уваги, попри те, що саме кадрова безпека набуває особливої важливості і є однією із умов життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Саме на сьогодні, сучасна цифрова трансформація управлінських і виробничих процесів, яка відбуваються в суспільстві та українській економіці, суттєво

впливає на розвиток соціально-трудових відносин і становлення працівника нового інноваційного типу, якому притаманні висока мобільність, гнучкість і адаптованість, здатність до саморозвитку та навчання, високий рівень володіння інформаційними технологіями, до підвищення вимог по забезпеченню кадрової безпеки.

Поняття «безпека» широко тлумачиться практично у всіх життєво важливих аспектах. Безпека є однією з головних потреб людини, що і знайшло відображення в сучасній теорії мотивації, яка, ґрунтуючись на теорії потреб М.І. Туган-Барановського, ієрархії потреб А. Маслоу та теорії ERG К. Альдерфера, позиціонує потребу у безпеці як одну з найпріоритетніших [1, с. 673]. Відповідно до теорії А. Маслоу, яка заснована на біхевіористичній доктрині, усі потреби людини можна об'єднати в п'ять груп, зокрема: фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, житло), безпеки і захищеності, соціальні, поваги та визнання, самовираження [2, с. 42]. Тобто безпека посідає другу позицію в ієрархії та поряд із найважливішими потребами забезпечує саме існування людини.

П.Я. Кравчук описує безпеку «як стан об'єкта, що характеризує його здатність зберігати свою суть, призначення та структуру, спроможність нейтралізувати внутрішні і зовнішні небезпеки та загрози, можливість реалізації життєво важливих інтересів об'єкта» [3, с. 23].

Нині вітчизняні й зарубіжні науковці безпеку розглядають переважно як стан захищеності від певних загроз та небезпек.

З погляду американського політолога А. Уолферса, безпека в об'єктивному плані передбачає відсутність загроз набутим цінностям, а у суб'єктивному – відсутність страху, коли вказаним цінностям буде заподіяно шкоду і вони будуть піддані руйнації [4, с. 48]. Таке трактування безпеки є підґрунтям для уточнення сутності безпеки на мікрорівні, тобто стосовно кожного окремого суб'єкта підприємницької діяльності. Отже, безпека підприємства – це бажаний стан, який характеризується стабільністю функціонування, захищеністю та можливістю реалізації життєво важливих

інтересів. Безпека підприємства з позиції персоналу – це такий стан підприємства, за якого воно функціонує та отримує прибутки, здатне захищати власні інтереси від ризиків та загроз, пов'язаних із власним персоналом, та одночасно оберігати свій персонал.

Особливе місце в системі безпеки належить економічній безпеці, головною метою забезпечення якої є досягнення максимальної стабільності функціонування підприємства, а також створення основи та перспектив росту для виконання цілей бізнесу незалежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих чинників (негативних дій, чинників ризику).

Економічна безпека підприємства має певну сукупність складових, до яких відносять фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, силову, а також кадрову безпеку (деякі вчені її називають «кадровим та інтелектуальним» складником економічної безпеки підприємства).

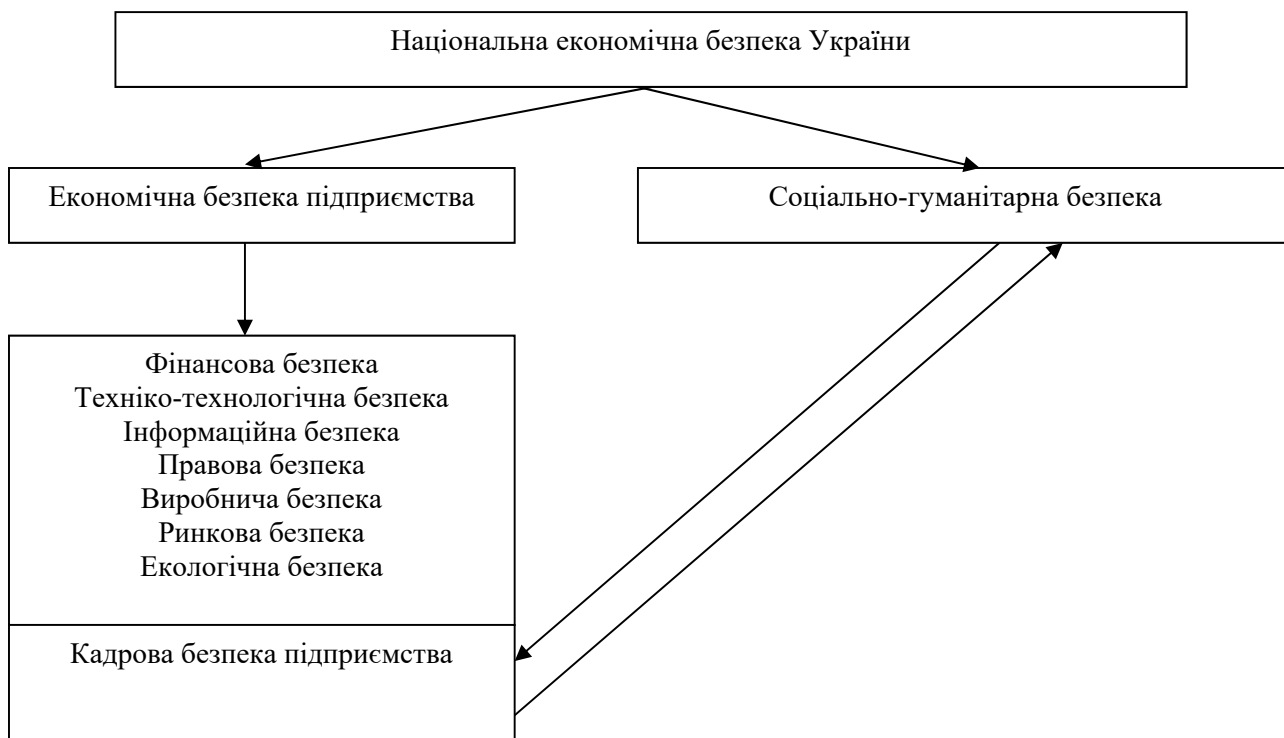


Рис. 1.1. Важливість кадрової безпеки підприємства (розроблено автором)

Доцільно наголосити, що саме кадрова складова є домінуючою щодо інших елементів системи економічної безпеки підприємства, адже вона

пов'язана з персоналом, якість якого є першоосною в процесі будь-якої діяльності. Окрім цього, пріоритетність розгляду саме кадрової безпеки викликано сучасною роллю людського фактору у світовій економіці. Інформаційна економіка, нова економіка або економіка знань, що формується сьогодні, характеризується значно більшим внеском людського й інтелектуального потенціалу порівняно з матеріальними елементами.

Основні аспекти кадрової безпеки підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як О.В. Ареф'єва [36], А.М. Джобава [13], З.Б. Живко [38], О.А. Кириченко [5], Г.В. Козаченко [6], О.Ю. Литовченко [22], М.І. Петрова [18], Ю.С. Чаплигіна [15], І.Г. Чумаріна [10], А.Г. Шаваєва [14], Н.К. Швець [16] та інші.

Як відомо, науку управління персоналом було започатковано наприкінці ХІХ – початку ХХ століття, що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні складові, а й на людину, на підвищення її інтелекту, формування творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для її всебічного розвитку. У процесі становлення наука управління персоналом не просто йшла за розвитком техніки і технології, а й випередила його, ставши провідним чинником прогресу матеріального виробництва.

Поняття «кадрова безпека» підприємства досить складне і багатоаспектне. З одного боку, кадри є запорукою стабільного функціонування і розвитку підприємства, з іншого – можуть бути основним джерелом загроз, здатних спричинити порушення цієї стабільності. За статистикою, близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, в той час як ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки підприємства, пов'язані з людським фактором [61].

Розвиток та успішне функціонування підприємств передбачає ефективність забезпечення кадрової безпеки, яка виступає одним з головних пріоритетних завдань у досягненні успішного функціонування не лише одного

підприємства чи групи підприємств, а й економічної системи в цілому. Водночас кадрова безпека не тільки сприяє збереженню та ефективній діяльності суб'єктів господарювання, але забезпечує поступ у розвитку національної економіки відповідно до тенденцій зміни світового економічного простору.

Аналіз джерел літератури дає можливість визначити суть поняття «кадрова безпека підприємства» та запропонувати власне його трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Існуючі підходи до трактування поняття «кадрова безпека підприємства»

Автор	Зміст поняття
О.А. Кириченко [5, с. 34]	Кадрова безпека підприємства – це правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. Науковець визначає кадрову безпеку переважно з правового боку та з погляду соціально-трудова відносин.
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [6, с. 47]	Кадрова безпека підприємства – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому.
А.Я. Кібанов [7, с. 29]	Кадрова безпека підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства.
І.П. Мігус [8, с. 213]	Кадрова безпека підприємства – це забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики. Інтелектуальний складник не може існувати поза межами кадрової безпеки, оскільки становить її частину.
Н.Й. Реверчук [9, с. 31]	Кадрова безпека підприємства полягає у попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.
І.Г. Чумарін [10, с. 35]	Розглядає кадрову безпеку з позицій процесного підходу. Кадрова безпека підприємства – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Автор	Зміст поняття
Л.П. Гончаренко [11, с. 68]	Розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів підприємства з розвитку та вдосконалення людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків, пов'язаних з її кадровим складником».
А.О. Мітрофанов [12, с. 17]	Кадрова безпека підприємства – це таке становище підприємства як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.
А.М. Джобава [13, с. 10]	Кадрова безпека підприємства – це сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства.
А.Г. Шавасєв [14, с. 44]	Кадрова безпека підприємства – це стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів підприємства з розвитку й удосконалення його людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків, пов'язаних з кадровою складовою.
Ю.С. Чаплигіна [15, с. 103]	Кадрова безпека підприємства – це складова безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та використанням його людського, інтелектуального і соціального капіталу.
І.Б. Швець [16, с. 180]	Кадрова безпека підприємства – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
А.І. Маренич [17, с. 128]	Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна.
М.І. Петров [18, с. 68]	Уточнює визначення кадрової безпеки з позицій суб'єктно-об'єктного підходу: кадрова безпека – це таке становище підприємства як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатен заподіяти будь-якої шкоди. Доцільніше стверджувати про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність.
А.Л. Мірющенко [19]	Кадрова безпека – це діяльність зі створення умов для функціонування підприємства, за яких забезпечується гарантована законодавством захищеність його інтересів від ризиків та загроз, пов'язаних із власним персоналом.
Л.І. Любавська [20, с. 16]	Кадрова безпека підприємства – це належна ступінь його захищеності від будь-яких загроз, пов'язаних з його персоналом.
С.В. Кондратьєва [21, с. 194]	Кадрова безпека підприємства – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.
О.Ю. Литовченко [22, с. 7]	Кадрова безпека підприємства – це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства для забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства.

Дослідження існуючих наукових праць, дає можливість визначити наявність кількох ключових підходів до трактування поняття «кадрова безпека підприємства»:

1. У першому підході кадрова безпека спрямована на вдосконалення управління персоналом підприємства. Прихильниками такого підходу можна вважати науковців – А.М. Джобаву, О.А. Кириченка та М.І. Петрова [5, 13, 18].

2. За другим підходом, кадрова безпека повинна забезпечити збільшення ефективності використання кадрового потенціалу. Прихильниками цього підходу є такі науковці – А.Я. Кібанова, О.Ю. Литовченко [7, 22].

3. Третій підхід окреслює кадрову безпеку як складову економічної безпеки, що передбачає захист персоналу підприємства. Прихильниками цього підходу є науковці – Г.В. Козаченко, І.Г. Чумарін, І.Б. Швець, А.Г. Шаваєв [6, 10, 14, 16].

Отже, проаналізувавши існуючі погляди на трактування поняття «кадрова безпека підприємства», пропонуємо кадрову безпеку підприємства розуміти як процес, що спрямований на запобігання негативним впливам на економічну безпеку торговельного підприємства за рахунок нейтралізації або зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому. Можна зазначити, що кадрова безпека спрямована на роботу з персоналом, перш за все на встановлення етичних і трудових норм, які захищають інтереси підприємства.

Визначаючи первинність працівників у діяльності підприємства, необхідно зазначити, що саме від персоналу йдуть значні внутрішні і зовнішні загрози. До внутрішніх загроз відносять: низька кваліфікація фахівців, в тому числі управлінського апарату; невідповідність кваліфікації працівників вимогам, які до них пред'являються; відсутність ефективної системи підбору кадрів; неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією; слабка організація процесу підвищення кваліфікації; слабка організація системи навчання працівників; відсутність, або недостатність заходів по реалізації

соціальної політики підприємства; низький рівень і недостатність заходів в рамках охорони праці; неефективна система мотивації персоналу (низька заробітна плата); нецільове задіяння кваліфікованих співробітників; відсутність, або слабкість корпоративної політики, що створює сприятливу атмосферу в колективі; порушення балансу інтересів працівника і роботодавця; звільнення кваліфікованих співробітників за власним бажанням; зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив; відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе з підприємством. Зовнішні загрози включають: переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами; підкуп співробітників конкурентами та іншими зацікавленими особами; тиск на працівників з боку зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства; вплив різного роду чинників, сформованих під дією особистих обставин; нестабільна політична ситуація в країні; інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку); недостатність державних програм по соціальному захисту населення; нерегульований механізм соціального партнерства [17, с. 128, 26, с. 54].

Уявлення про кадрову безпеку як систему доцільно доповнити визначенням її суб'єктно-об'єктної структури, оскільки будучи соціально-економічною системою вона регулюється та управляється, а функціональне спрямування її рівнів проявляється у діяльності відповідних суб'єктів кадрової безпеки та їх впливові на об'єкти через відповідні механізми.

До внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки відносяться, крім кадрових служб і служб безпеки, також і менеджери та керівники відповідних підрозділів, які на місцях реалізують ряд важливих функцій щодо забезпечення кадрової безпеки. Внутрішнім суб'єктом кадрової безпеки виступає і персонал підприємства – шляхом прямого або ж опосередкованого впливу на дії адміністрації підприємства, кадрові та інші служби, представників трудового колективу, зовнішні структури тощо.

До зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки, здатних чинити вплив на неї, забезпечувати умови її функціонування, удосконалення шляхом збору і аналізу необхідної інформації, отримання нових даних щодо способів організації роботи з персоналом або ж брати на себе функції управління ним, доцільно відносити рекрутингові агентства, державні служби зайнятості, органи статистики, науково-дослідні інститути, органи влади різних рівнів, компанії, що надають послуги аутсорсингу тощо.

В умовах посилення інтеграційних процесів, функціонування міжнародного ринку та активної міграції робочої сили доцільно у якості зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки розглядати і міжнародні та міждержавні організації (Міжнародна організація праці (МОП), та інші), інституційні правила яких здатні чинити активний вплив на реалізацію функцій та спрямування кадрової безпеки підприємства [25, 185].

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують відповідні її визначення, найчастіше відносять загрози, що ідуть від зовнішніх або внутрішніх джерел та пов'язані з персоналом. Поділ суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки на внутрішні і зовнішні ставить питання про взаємодію із зовнішнім, по відношенню до неї та її складових, середовищем.

Складовими середовища впливу на кадрову безпеку підприємства (рис. 1.2) є:

1. Зовнішнє середовище опосередкованої взаємодії, представлене складовими – на рівні ринків (стан ринку товарів споживання може чинити вплив на мотиваційні аспекти діяльності персоналу, структуру доходів і споживання та інше), галузей (вплив може визначатись привабливістю галузей, їх можливостями до зростання та впливати на рівень заробітної плати, вимоги до персоналу, можливості до професійного та кар'єрного зростання), регіонів (регіональні культурні особливості, відношення до різних типів професій, ресурсне забезпечення, освітній рівень, демографічні показники тощо), національного господарства (сукупність соціально-економічних, політичних, екологічних тощо факторів впливу) та міжнародного оточення (можливості та

умови міграції, рівень оплати праці відповідного типу професії в інших країнах тощо).

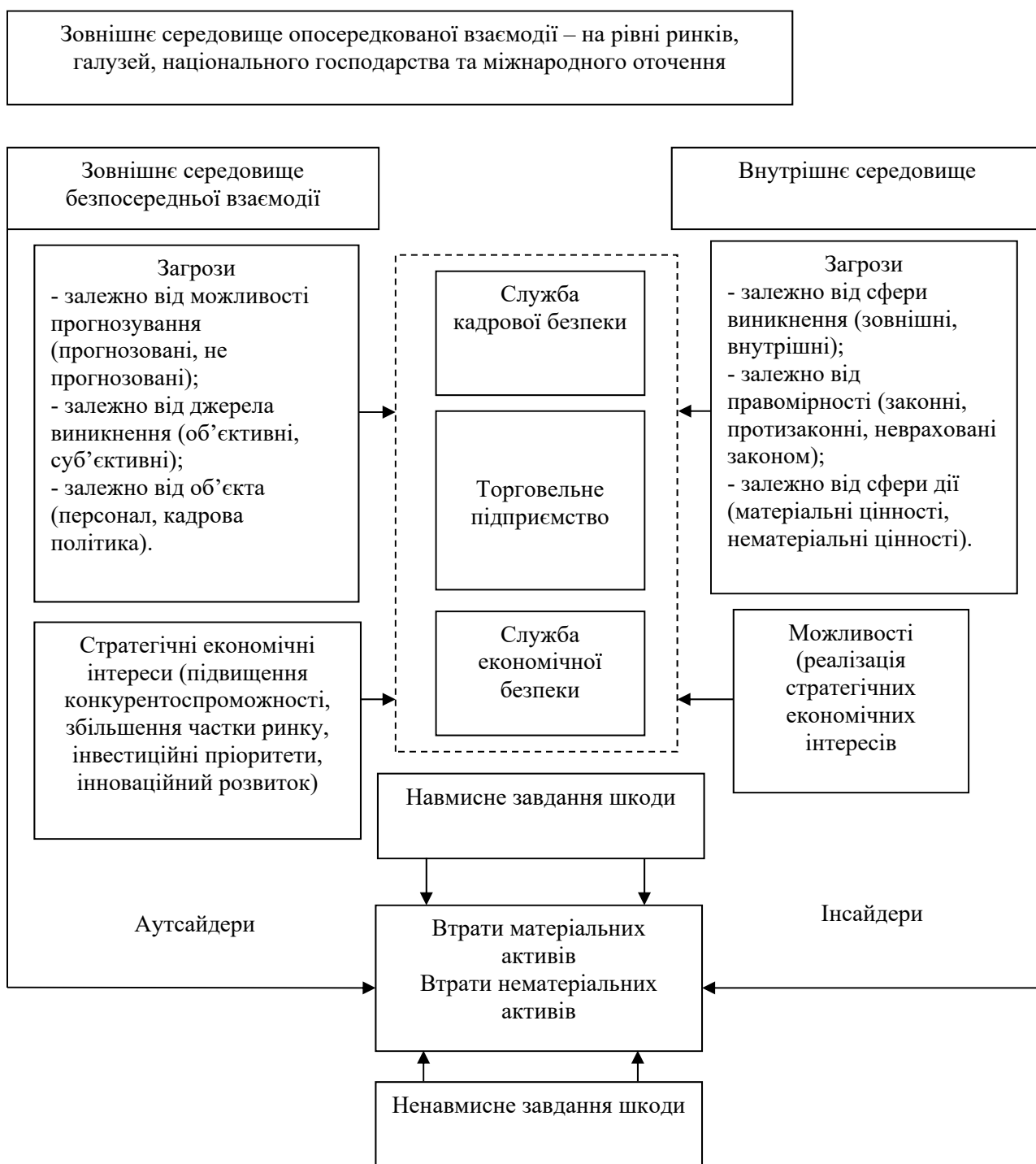


Рис. 1.2. Складові середовища впливу на кадрову безпеку підприємства (розроблено автором на основі [25])

2. Зовнішнє середовище безпосередньої взаємодії – ринок праці, сектор освітніх послуг, нормативно-законодавче забезпечення трудової діяльності,

відпочинку, оплати праці, пенсійного забезпечення, особливості забезпечення персоналу підприємств-конкурентів, громадськість, родина і інші найближчі чинники, які визначають соціальні, економічні, культурні, екологічні чи інші параметри взаємодії.

3. Внутрішнє середовище безпосередньої взаємодії, представлене – складовими елементами кадрової безпеки та іншими структурними елементами економічної безпеки підприємства, процесами [25, с. 185].

Таким чином, під кадровою безпекою слід розуміти стан захищеності соціально-трудової сфери підприємства від внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз та небезпек, що досягається за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів та інструментом управління і сприяє як ефективному використанню робочої сили та робочого часу, оплати праці та стану її виплати, мобільністю та рухом робочої сили, соціального захисту персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

1.2. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

У сучасній теорії економічної безпеки сьогодні немає єдиної визначеної системи забезпечення кадрової безпеки, чітко та логічно побудованої структури та визначеного механізму, що не дає можливості на практиці ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати достатній рівень кадрової безпеки через однобічність сприйняття. Більшість суб'єктів господарювання на практиці нівелює заходи економічної безпеки та зводить їх лише до фізичних. Побудова схематичного зображення системи забезпечення кадрової безпеки може вирішити частину загальної проблеми в аспекті її теоретичного обґрунтування.

Алгоритм формування системи забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства починається з оцінки рівня економічної безпеки підприємства і включає етап вибору оптимального методу забезпечення

кадрової безпеки з урахуванням ресурсних можливостей і цілей підприємства (рис. 1.3).

Під час формування системи забезпечення кадрової безпеки підприємства слід керуватися оптимальною елементною структурою, що забезпечила б її найефективніше використання та, як наслідок, могла дати якісний захист усіх наявних об'єктів, знаходячись при цьому в процесі постійного росту.

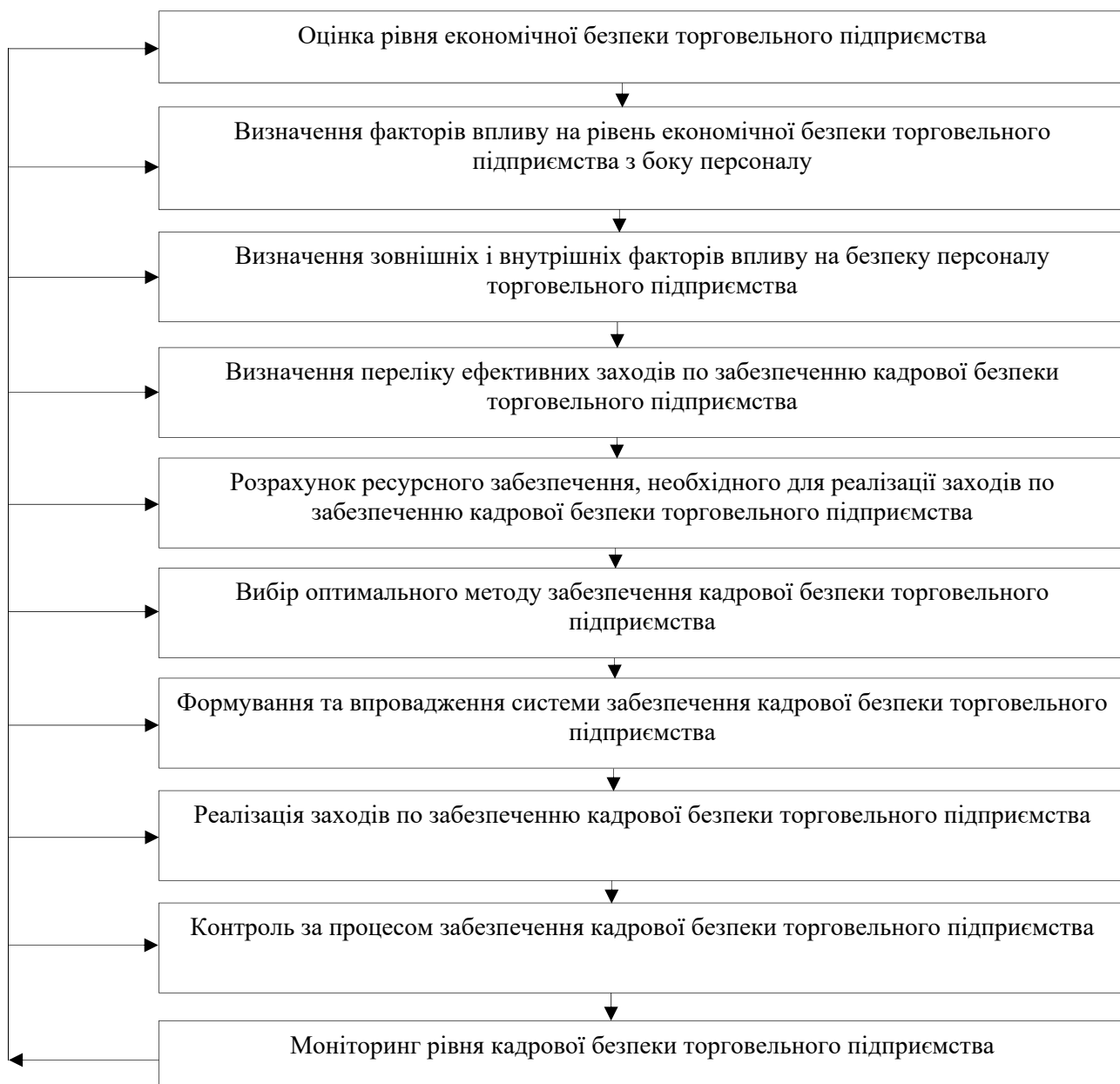


Рис. 1.3. Алгоритм формування системи забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства (розроблено автором на основі [26, 45, 59])

Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження системи забезпечення кадрової безпеки є керівництво, яке має цілісне уявлення щодо функціонування підприємства та наявність потенційної небезпеки з боку персоналу.

До основних цілей системи забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства необхідно включити дві головні:

- забезпечення, підтримка у коротко- та довгостроковій перспективі стабільного і результативного функціонування підприємства, а також захищеності його розвитку від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів);

- забезпечення ефективності роботи підприємства в питаннях додержання безпеки життєдіяльності персоналу, охорони його здоров'я та праці.

Основні завдання системи кадрової безпеки:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;

- формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;

- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;

- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах забезпечення кадрової безпеки;

- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;

- проведення заходів, що спрямовані на недопуск осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству [26, с. 54].

Визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки торговельно підприємства є її стратегія, яка представляє собою сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких

забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності [14, с. 32].

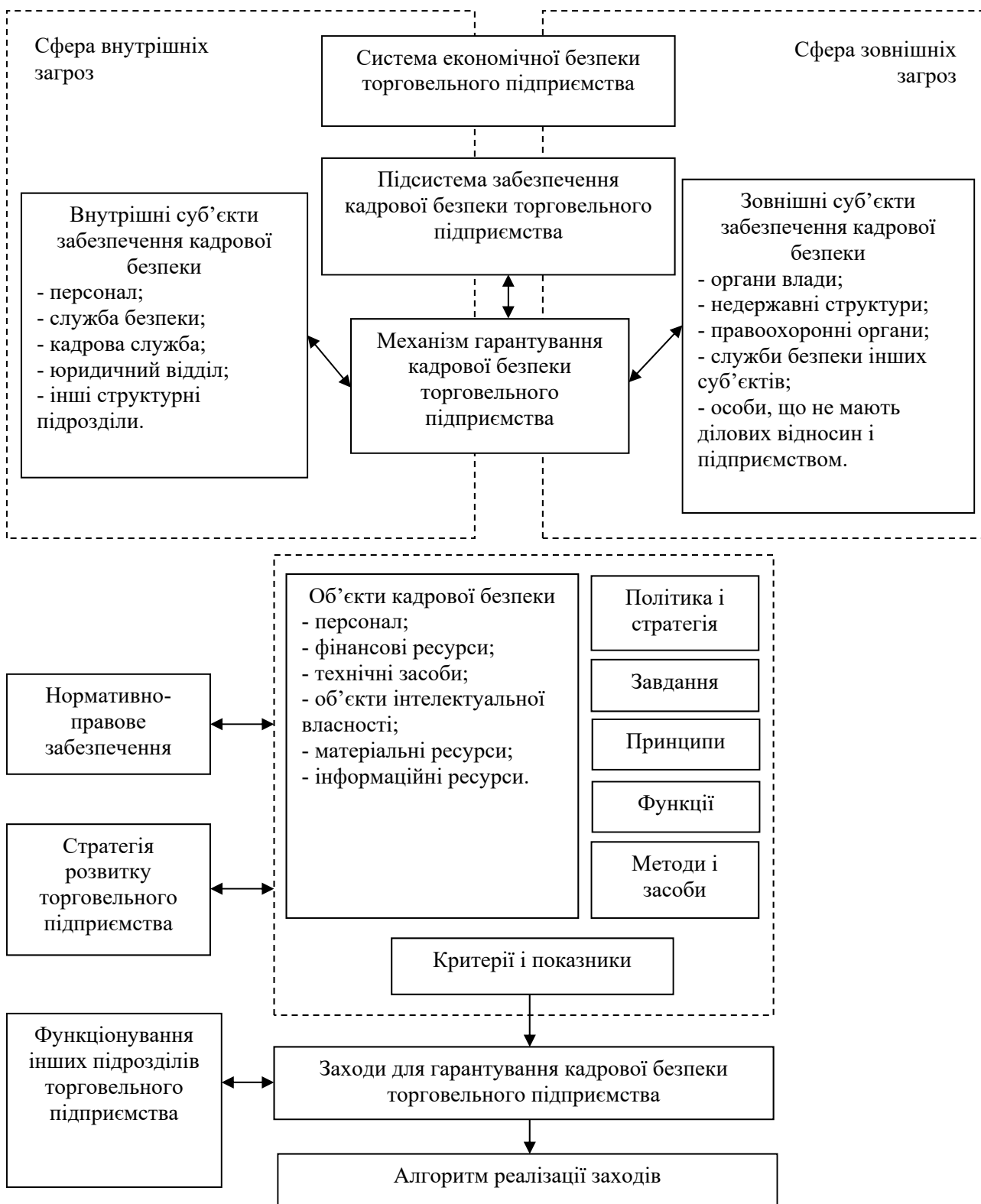


Рис. 1.4. Схематичне зображення системи кадрової безпеки торговельного підприємства (розроблено автором на основі [26, 45, 56, 59])

Об'єктами кадрової безпеки підприємства виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Оскільки кадри є первинними для всіх функціональних складників економічної безпеки, то до об'єктів кадрової безпеки необхідно віднести:

- керівників, акціонерів, партнерів, штатний та позаштатний персонал, які володіють інформацією, що не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;

- фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрата та навмисних фінансових махінацій;

- технічні засоби та програмне забезпечення, що використовуються співробітниками в процесі виконання їх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;

- об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки та навіть знищення власним персоналом;

- усі матеріальні ресурси господарюючого суб'єкта до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну підприємства та інше;

- захищену інформацію, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, що є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору та передачі третій, зацікавленій стороні, втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що тягне за собою шкоду інтересам підприємства [26, с. 56].

Суб'єктами кадрової безпеки виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, що приймають безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Доцільно розділити суб'єктів на дві підгрупи:

– зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, що не мають ділових відносин із підприємством;

– внутрішні, до яких слід віднести службу безпеки підприємства, кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства [26, с. 56].

Як і будь-яка економічна система, система забезпечення кадрової безпеки функціонує в межах правового та законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки становлять основні законодавчі акти, нормативно-правові документи, внутрішні положення та регламенти, які доцільно класифікувати за такими напрямками:

1. Міжнародні стандарти безпеки ISO:

– ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій»;

– ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою»;

– ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику» [62].

2. Законодавча нормативно-правова документація:

– Конституція України;

– Господарський кодекс України;

– Кримінальний кодекс України;

– Цивільний кодекс України;

– Кодекс законів про працю;

– Закон України «Про інформацію»;

– Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»;

– Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;

– Нормативні документи внутрішньої регламентації:

– Статут;

- Посадові інструкції;
- Трудовий договір;
- Зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- Положення про комерційну таємницю;
- Положення про захист комерційної таємниці;
- Номенклатура посадових осіб і працівників, що мають доступ до комерційної таємниці;
- Перелік відомостей, що є комерційною таємницею підприємства;
- Внутрішній розпорядок роботи підприємства;
- Положення про трудову дисципліну;
- Положення про службове діловодство;
- Положення про проведення службових розслідувань [26, с. 56].

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності полягає у пошуку, доборі, обробці та захисту інформаційно-аналітичних даних, що необхідні під час тактичного та стратегічного управління підприємством, та має на меті пошук, викриття та нейтралізацію відкритих та латентних загроз стабільному функціонуванню кадрової безпеки. Саме даний вид забезпечення є первинною ланкою для більшості загроз, на які наражається система забезпечення кадрової безпеки.

Функції, на основі яких діє система забезпечення кадрової безпеки, полягають у:

- пошуку, класифікації та систематизації типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних та дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;
- оптимізації співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;
- організації системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу та формування професійного штату персоналу;

- забезпеченні захисту всіх складників об'єктів кадрової безпеки;
- проведенні роз'яснювальної роботи серед персоналу та ознайомленні їх із відповідальністю за вчинення ними корупційних дій, одержання хабарів, поборів;
- забезпеченні контролю дотримання законодавчих та нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;
- організації навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві та ознайомленні з категорію комерційної таємниці [26, с. 57].

Принципи, що спричиняють вплив на систему забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства:

1. Цілісність, означає, що на підприємстві повинна функціонувати система забезпечення кадрової безпеки, за якої буде зберігатися режим захищеності для всіх складових підприємства: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз від персоналу. Таким чином, система кадрової безпеки повинна бути всебічно задовільною для того, щоб гарантувати захист підприємства як зсередини колективу, так і за його межами (у процесі підтримки кадрової безпеки повинні брати участь всі співробітники підприємства).

2. Своєчасність, передбачає, що система забезпечення кадрової безпеки вимагає такої побудови, за якої вона могла б розрізняти на початкових етапах різні незвичайні відхилення в процесі діяльності підприємства, брати участь в усуненні їх негативного впливу.

3. Надійність або постійність, передбачає, що система забезпечення кадрової безпеки повинна ґрунтуватися на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів підприємства в умовах перешкоджання виконанню недоброзичливих дій.

4. Законність. Усі вжиті заходи щодо забезпечення кадрової безпеки повинні спиратися на чинне законодавство України, усі положення про засоби

безпеки, прийняті на підприємстві, у свою чергу, також повинні ґрунтуватися і формуватися на основі чинних правових актів.

5. Економічна доцільність, передбачає раціональний розподіл витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат був економічним та раціональним і не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання.

6. Координація. Для збереження режиму захищеності підприємства в інтересах кадрової безпеки варто, щоб зусилля всіх осіб, які її забезпечують, були взаємопов'язаними, тобто всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним та виконувати свої обов'язки і повноваження.

7. Сукупність відкритості та 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. Такі заходи можуть зробити кардинальний вплив на боротьбу з внутрішніми і зовнішніми загрозами, вчасно запобігати негативним чинникам, які можуть призвести до дестабілізації діяльності підприємства. Проте, сукупність базових заходів повинна бути відома всім службовцям підприємства.

8. Професіоналізм. Зважаючи на те, що будь-яке підприємство часто стикається з ризиком як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення кадрової безпеки повинні займатися компетентні фахівці, які вміють вчасно дати оцінку подіям, що відбуваються, а також прийняти правильне та раціональне рішення [26, с. 58].

До комплексу заходів забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства можна віднести такі: економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Поруч із розробленими варіантами застосування того чи іншого виду заходів, важливим є встановлення чіткої послідовності реалізації кроків для підтримки необхідної для досягнення мети рівня кадрової безпеки (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Алгоритм реалізації заходів гарантування кадрової безпеки торговельного підприємства (розроблено автором)

На перших стадіях процесу забезпечення кадрової безпеки здійснюється аналіз джерел негативних факторів впливу та оцінка можливої шкоди від таких дій. Якщо вибрати з основних негативних впливів на кадрову безпеку торговельного підприємства, то виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їх небажання або нездатність забезпечити реалізацію інтересів власників, персоналу та суб'єктів зовнішнього середовища. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу чи нераціональним їх витрачанням тощо.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на гарантування належного рівня кадрової безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами та політику звільнення.

Важливим етапом в процесі гарантування кадрової безпеки підприємства є набір кадрів (процес запобігання негативним впливам на кадрову безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом). Етапи і процедури відбору персоналу охоплюють: перевірку рекомендацій; психологічне тестування; взаємодію зі службою кадрової безпеки. Отже, процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії, та існує безперервно у весь період функціонування підприємства, а ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

Наступним напрямком роботи підсистеми кадрової безпеки є «адаптація» персоналу. Помилка багатьох служб управління персоналом полягає в тому, що зазначену кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях. Час адаптації – це не два місяці випробувального терміну — вони індивідуальні для кожної особистості й кожної соціальної групи працівників.

Контроль як елемент кадрової безпеки – це комплекс засобів, установлений для персоналу (зокрема й для адміністрації), регламент, обмеження, режими, технологічні процеси, оцінювальні, контрольні та інші операції (комплекс безпосередньо спрямований на ліквідацію можливостей заподіяти збитки). Служба кадрової безпеки у даному напрямі повинна організувати демократичну й прозору систему атестації персоналу, пов'язуючи її з діючою системою оплати праці.

Важливим етапом в гарантуванні кадрової безпеки є оцінювання ефективності заходів, яке здійснюється через зіставлення загальної величини

витрат на запобіжні заходи і втрати, яких міг би зазнати суб'єкт підприємницької діяльності. Таким чином, кадрова безпека передбачає встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Процес забезпечення кадрової безпеки здійснюється як безпосередньо фахівцями підрозділу безпеки, так і опосередковано кожним працівником підприємства.

Досвід великих компаній свідчить про те, що кадровою безпекою повинна займатися не лише служба безпеки. Вся діяльність служби персоналу може бути поділена на етапи (пошук, відбір, приймання, адаптація та інше, навіть звільнення) та на кожному етапі є певна низка питань безпеки, що виконуються лише спеціалістами з кадрової безпеки. Будь-яка дія менеджера з персоналу на будь-якому етапі – це або посилення, або послаблення безпеки підприємства за її основним складником – кадровим (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Структура персоналу з позиції забезпечення кадрової безпеки
торговельного підприємства та його характеристика [26, с. 58]**

Склад групи	Характеристика з позиції забезпечення кадрової безпеки	Основні форми реалізації загроз кадровій безпеці
Топ-менеджери	Формують стратегію корпоративної безпеки взагалі і кадрової безпеки зокрема. Приймають рішення про виділення необхідних ресурсів на забезпечення безпеки. Можуть обійти механізми контролю за допомогою наявних повноважень. Їх дії можуть завдати найбільший збиток майновим та немайновим інтересам підприємства	Крадіжка, шахрайство, участь в рейдерських захопленнях компанії
Співробітники, які забезпечують корпоративну безпеку (працівники кадрової служби, служби безпеки, керівники структурних підрозділів, в тому числі керівники функціональних напрямків забезпечення безпеки та інші)	Реалізують стратегію і політику забезпечення кадрової безпеки, виконують функції забезпечення безпеки. Відповідають за кадрове забезпечення системи безпеки	Низька кваліфікація, вербування з боку конкурентів та інших груп впливу

Склад групи	Характеристика з позиції забезпечення кадрової безпеки	Основні форми реалізації загроз кадровій безпеці
Особливо цінні (ключові) співробітники	Здійснюють істотний внесок в підвищення економічної і інтелектуальної безпеки підприємства, досягнення його цілей	Мають досить високу конкурентоздатність на ринку праці, тому можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які мають доступ до матеріальних активів і фінансових ресурсів	Становлять загрозу майновій безпеці підприємства	Розкрадання грошових коштів і майна, недбале ставлення до майна, свідоме його пошкодження
Співробітники, які мають доступ до інформаційних ресурсів	Їх дії можуть нести загрозу інформаційній та інтелектуальній безпеці підприємства, самі вони можуть стати об'єктом вербування і шантажу	Навмисне і ненавмисне порушення правил забезпечення інформаційної безпеки
Співробітники, які володіють комерційною таємницею і конфіденційною інформацією		Передача конкурентам і іншим зацікавленим особам інформації, що становить комерційну таємницю
Співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, які мають корисні зв'язки і знайомства та інші)	У випадку їх звільнення підприємство може втратити свої конкурентні переваги	Можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність підприємства (курують клієнтські групи, які мають доступ до конфіденційної інформації тощо)	Їх дії можуть нести загрозу безпеці підприємства, але не завдають непоправної шкоди	Втрата клієнтської бази, розповсюдження конфіденційної інформації
Співробітники, які виконують функції з обслуговування персоналу (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо)	Можуть стати об'єктом вербування і шантажу, в разі нелояльності завдати істотної шкоди інтересам підприємства	Поширення, передача конкурентам та іншим зацікавленим особам конфіденційної інформації
Інший персонал підприємства	Дії персоналу, зазвичай, не завдають значної шкоди і не мають серйозних негативних наслідків	Крадіжка, шахрайство, звільнення тощо

Кадрова безпека є елементом економічної безпеки торговельного підприємства, і націлена на ефективну роботу з персоналом, встановлення трудових і етичних відносин, які б забезпечували беззбиткову роботу підприємства. Діяльність із забезпечення кадрової безпеки не є окремим напрямком у функціях менеджера з персоналу, а лише доповнює їх. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що на підприємстві присутні всі етапи організації та управління персоналом. Для забезпечення ефективного функціонування системи кадрової безпеки і її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні і сприятливі умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного зростання персоналу; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; узгоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу і інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розмірів доходів працівників, що виконують різні функції. Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну і максимально ефективну діяльність торговельного підприємства і високий та стратегічний потенціал його розвитку в майбутньому.

1.3. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Не дивлячись на наявність численних методів, способів, прийомів, засобів та інструментів дотримання безпечного стану основної діяльності підприємства за рахунок запровадження раціональної економічної поведінки, значна кількість ризиків, загроз та небезпек знаходиться у внутрішньо-організаційному середовищі підприємства, а їх джерелом є персонал. Диспропорції в розподілі доходів між роботодавцями та найманими працівниками, неефективні системи мотивації праці та неефективне стимулювання персоналу, складність та нерегульованість українського трудового законодавства, недостатній рівень доброчесності персоналу актуалізують необхідність побудови дієвих механізмів забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства.

Персоналу кожного підприємства притаманний високий динамізм розвитку, який виявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, умінь і навичок, а й в неухильному підвищенні ролі професійно важливих і ділових якостей працівників. Будучи носіями знань, умінь та навичок, володіючи важливою інформацією про діяльність підприємства, персонал вимагає до себе особливої уваги з позиції дотримання економічної безпеки, зокрема в питанні її кадрової складової. На практиці взаємодія між людьми з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства та з метою формування стабільного кадрового потенціалу потребує створення такої системи управління, яка б забезпечувала підприємству високий рівень кадрової безпеки.

Успішне функціонування торговельного підприємства в умовах ринкової економіки передбачає формування ефективної системи заходів безпеки. Зазвичай основні ризики підприємства генерує його власний персонал. Саме персонал підприємства впливає на усі аспекти його життєдіяльності, а також невіддільно пов'язаний з його економічною безпекою. Під час вирішення проблем забезпечення безпеки підприємства важливу роль відіграє вивчення ризиків, загроз та небезпек, які можуть походити від персоналу підприємства і діяти на нього. У зв'язку з цим набуває актуальності поглиблене вивчення змісту загроз кадрової безпеки, що дасть можливість комплексно розглянути зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства, виявити та узагальнити чинники деструктивного характеру і на цій основі розробити методичні підходи до забезпечення його кадрової безпеки.

Аналіз економічної літератури вказує на доволі широкий спектр кадрових загроз. Так, Л.М. Лапицька як загрозу кадрової безпеки розглядає низький рівень надійності персоналу, несприятливий соціально-психологічний клімат, низьку лояльність персоналу, помилки у підборі персоналу, відсутність високого рівня корпоративної культури [27, с. 67]. До загроз, які походять від співробітників, А.М. Штангрет відносить такі: порушення порядку використання технічних засобів, що створюють умови для несанкціонованого

доступу до конфіденційної інформації; порушення встановленого режиму збереження відомостей конфіденційного характеру і безпеки; порушення встановленого порядку фінансової звітності на підприємстві; злочинні та інші незаконні дії з особистих мотивів або в інтересах третіх осіб [28, с. 230]. Д.Ф. Рисіна визначає конкретні посади, групи ризику і моменти взаємодії між працівником та підприємством, які супроводжуються виникненням тих чи інших загроз з боку персоналу [29, с. 19]. Дослідження І.Б. Швець присвячено ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їхньої вірогідності та методам попередження [16, с. 180]. Отже, сучасне розуміння кадрових загроз не досить чітке, зазвичай автори ставлять знак рівності між небезпекою і кадровою загрозою, а в якості останніх розглядають також умови (фактори), які провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства.

Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки (рис. 1.7, рис. 1.8) вказує на те, що в їх основі лежать загрози безпеці, які реалізуються суб'єктом загроз відносно об'єкта безпеки, якими виступають ресурси підприємства (матеріальні, людські, інформаційні тощо). При цьому персонал підприємства може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки мають двовекторний, зустрічний характер.

Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз (рис. 1.6), об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та фінансові). В цьому випадку суб'єктом загроз кадровій безпеці можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а й включення в їхній склад претендентів на вакантну посаду, а також колишніх працівників підприємства. Колишній працівник, який приховав образу, роздратування, після звільнення може вжити заходи, спрямовані проти підприємства: оскаржувати рішення керівництва підприємства в суді, публікувати або поширювати негативну інформацію про діяльність торговельного підприємства, готувати фізичну розправу з особами, яких він

вважає винними в своїх проблемах, знищувати документи, необхідні для продовження роботи підприємства, передавати важливу інформацію конкурентам. У деяких випадках завдати шкоди підприємству можуть і кандидати на вакантні посади. Найчастіше «псевдо здобувачі» можуть бути представниками конкуруючих підприємств, кримінальних структур, хедхантерами (представниками рекрутингової компанії, що займається переманюванням спеціалістів із інших компаній).

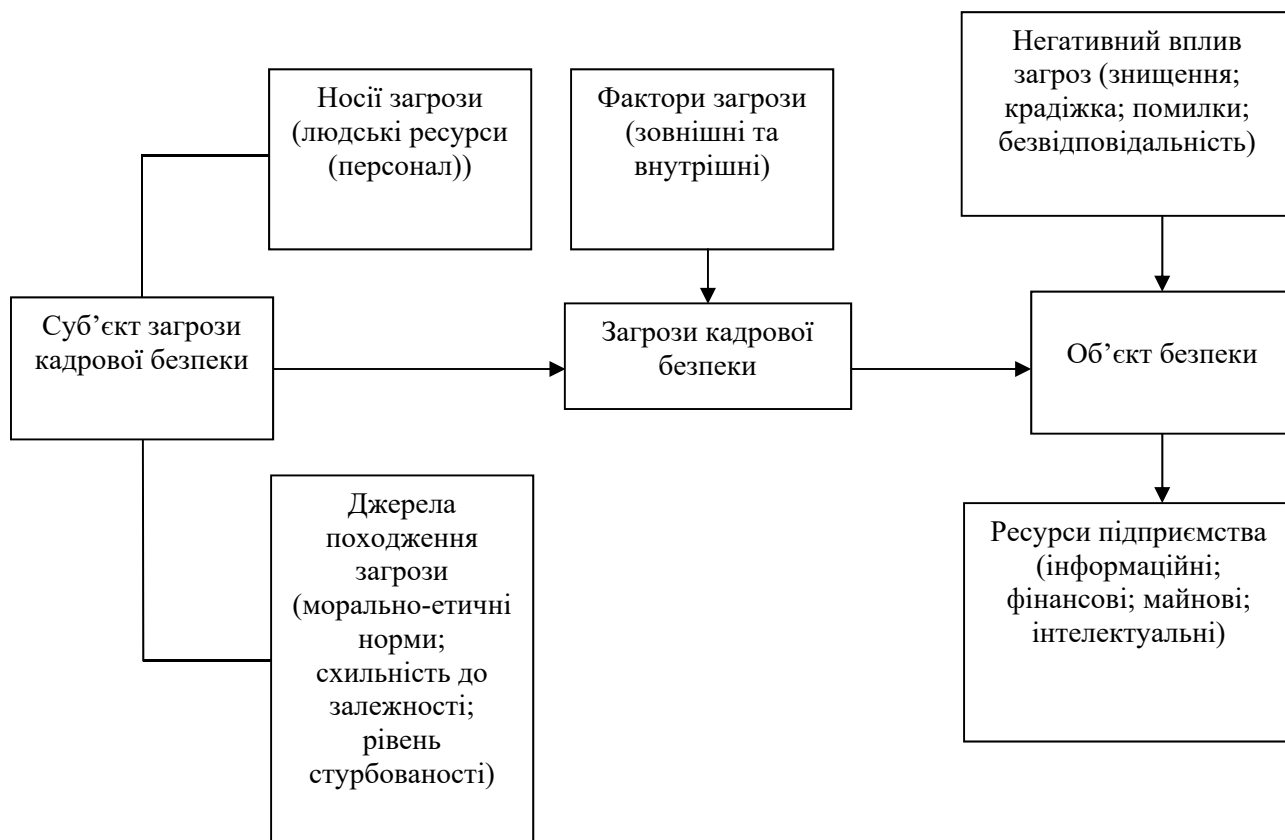


Рис. 1.6. Характеристика суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки за умови, що «персонал – суб'єкт загрози» [63, с. 532]

Розглядаючи персонал як об'єкт безпеки (рис. 1.7), суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення тощо.

Таким чином, людські ресурси як об'єкт кадрової безпеки мають подвійне значення. З одного боку, вони потребують захисту, а з іншого – можуть виступати як джерело загрози та небезпеки.

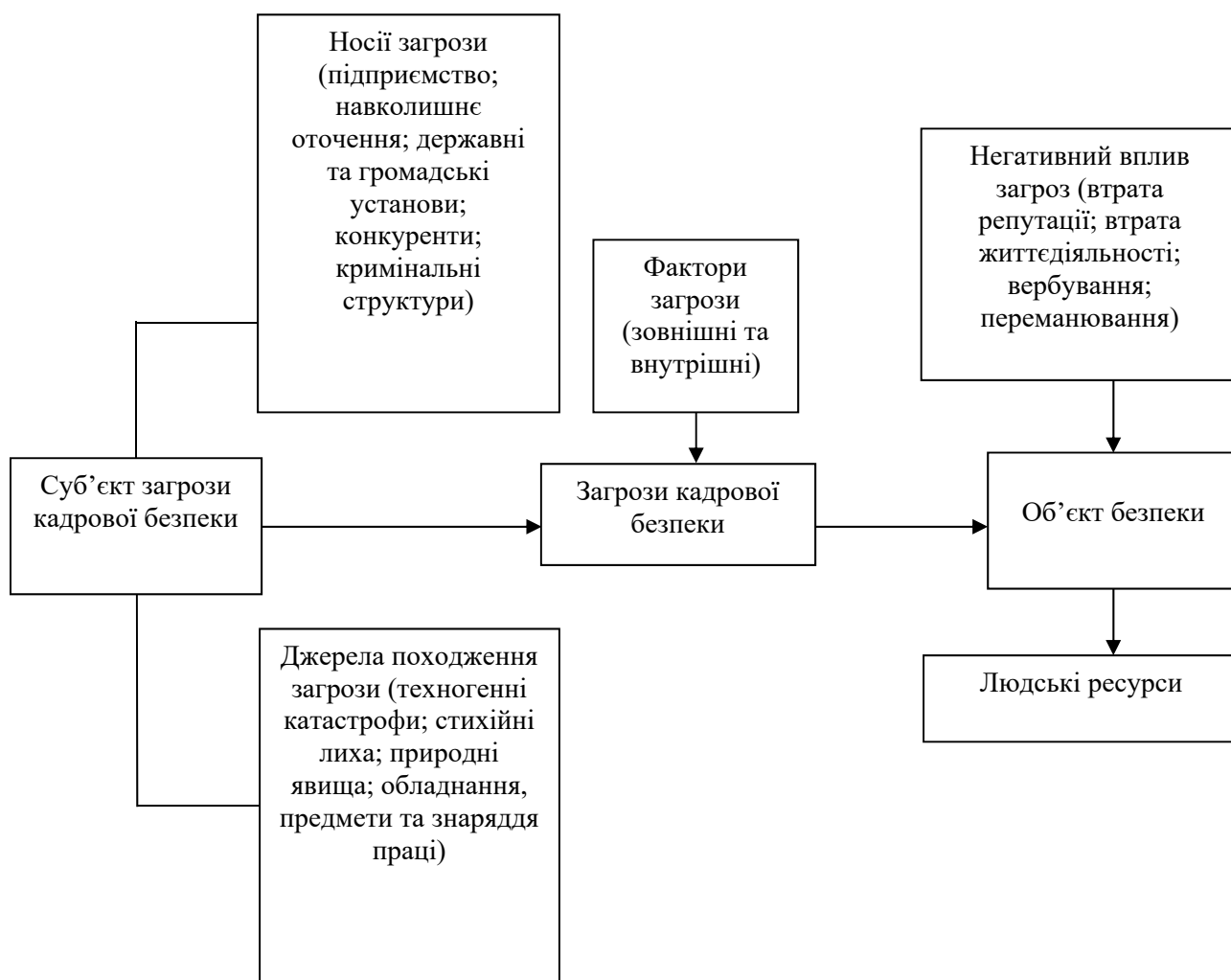


Рис. 1.7. Характеристика суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки за умови, що «персонал – об'єкт загрози» [63, с. 533]

Зазначена специфіка суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки переважно пояснюється тим, що кадрова безпека – комплекс заходів, спрямованих на локалізацію загроз, які виходять від персоналу. Кадрова безпека є комбінацією складових пов'язаних між собою складними зв'язками: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека. При цьому суб'єктами та джерелами загроз кадрової безпеки одночасно виступають як персонал, який володіє можливістю деструктивної активності щодо ресурсів підприємства, так і само підприємство (неефективна система забезпечення кадрової безпеки, управління персоналом), а запорукою забезпечення кадрової безпеки є збалансованість інтересів усіх учасників соціально-трудова відносин. З позиції забезпечення кадрової безпеки

важливим завданням є систематизація основних загроз з боку персоналу підприємства і на його адресу, реалізація яких може завдати потенційний або реальний збиток.

Це потребує формування сукупності небезпечних факторів (визначення загроз кадрової безпеки підприємства, джерел їхнього виникнення), які порушують кадрову безпеку [30, с. 138]. Загрози безпеці підприємства з боку персоналу і на його адресу характеризуються як джерелами виникнення, видами деструктивної спрямованості, так і наслідками реалізації. За своєю суттю вони здебільшого антропогенні, оскільки створюються діяльністю людей і соціальних груп (конкурентів, клієнтів, працівників тощо). Ступінь впливу людського фактору на безпеку підприємства різна, в одних випадках загрозу зумовлює низька кваліфікація персоналу підприємства, в інших – свідома діяльність, спрямована на заподіяння шкоди, а також неусвідомлені дії та помилки працівників.

Розглядаючи проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства, необхідно розглянути фактори, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, зокрема:

- низький рівень або відсутність внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Найчастіше загрози кадрової безпеки призводять до ігнорування інтересів найманого персоналу, а невиконання зобов'язань перед працівниками (затримки виплати або зменшення заробітної плати, незаконне звільнення тощо);

- відсутність корпоративної культури, яка виражається у несприйнятті протиправних дій як з боку керівництва підприємства, так і його персоналу, формування необхідних морально-етичних цінностей і норм поведінки роботодавця та працівників;

- низька ефективність контролю на етапах найму та відбору персоналу в процесі трудової діяльності, а також відсутність грамотної політики звільнення працівників, що підштовхує їх до недобросовісних вчинків;

- недостатнє опрацювання нормативно-правової бази в галузі забезпечення безпеки бізнесу, відсутність ефективної системи навчання персоналу основам протидії загрозам кадрової безпеки;

- неефективна система мотивації добросовісної поведінки персоналу.

Крім цього, фактори, які провокують виникнення кадрових загроз на підприємстві, мають не тільки внутрішній, а й зовнішній характер. Це викликано тим, що підприємство є частиною національної економіки, що зумовлює існування загальних загроз кадрової безпеки, обумовлених єдиними тенденціями розвитку країни, а також особливостями відтворення та капіталізації її ключового активу – людських ресурсів. З іншого боку, вона являє собою частину регіональної економіки, що обумовлює виникнення відповідних ризиків і загроз, специфіка яких визначається ресурсними, природо-кліматичними та соціально-економічними регіональними особливостями.

Також підприємство є відносно відокремленим, самостійним суб'єктом господарської діяльності, що зумовлює існування специфічних, характерних саме для нього, кадрових загроз. В результаті стан кадрової безпеки підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Вивчення умов і факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, а також різновидів їхнього виникнення, дозволяє виділити політичні, економічні, демографічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні, правові, етнокультурні.

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: розголошення конфіденційної інформації – 32 %; несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24 %; відсутність у підприємства належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14 %; традиційний обмін виробничим досвідом – 12 %; безконтрольне використання інформаційних систем – 10 %; наявність

передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8 % [64].

Відповідно до існуючих видів загроз, можна визначити такі основні методи забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства: економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні, адміністративні та дисциплінарні (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Методи забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства [32, с. 33]

Під економічними методами забезпечення кадрової безпеки слід, в першу чергу, розглядати такі заходи, які здійснюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників торговельного підприємства та не спонукатимуть їх к переходу до підприємств-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці зокрема. Тому на підприємстві слід регулярно здійснювати перерахунок заробітної плати та забезпечувати її відповідність до роботи, що виконується.

Адміністративні методи з позиції забезпечення кадрової безпеки підприємства можна трактувати як сукупність заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу.

Сферою застосування дисциплінарних методів є передбачення юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації. Застосування дисциплінарних методів матиме місце у разі недотримання зазначених вимог шляхом стягнення, зауваження, висловлення догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Суть технологічних методів полягає у розробці чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Дані правила роботи повинні бути доведені до відома усіх працівників, які мають доступ до подібного роду інформації. В деяких випадках дана норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу нерозголошення інформації може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, що укладається при прийомі на роботу. До технологічних методів належить також розробка й впровадження сучасних форм охорони власності (майна, інформації) підприємства, зокрема баз даних, програм.

Соціально-психологічні методи становлять собою сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. З позиції забезпечення кадрової безпеки такі методи повинні ґрунтуватися на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванні стабільного колективу, персональній роботі з кадрами й управлінні поведінкою персоналу, вирішенні індивідуальних проблем кожного співробітника з метоюгуртування персоналу та відчуття колективізму. В таких колективах, як правило, співробітники цінують свою роботу, прагнуть продовжувати працювати й надалі, інколи навіть не зважаючи на привабливіші умови праці у конкурентів.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування підприємства, а також створюють межі, в яких торговельне підприємство функціонує та розвивається. До організаційних методів можна віднести: розподіл функцій керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень (анулювання доручень, перерозподіл функціональних обов'язків тощо), доручення справ не одному фахівцеві, а декільком – на конкурентній основі.

Запропонований поділ методів на означені групи є досить умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані (рис. 1.8). Менеджери по персоналу (HR-менеджер) можуть продовжити цей список, що і треба зробити після аналізу стану кадрової роботи з погляду безпеки щодо забезпечення ефективності трудових відносин на підприємстві.

З'ясувавши суть кадрової безпеки та необхідність її дотримання на підприємстві, можна зазначити, що кадрова безпека залежить від трьох основних чинників:

1. Найму – комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності (розгляд питань безпеки підприємства на таких етапах в роботі менеджера по персоналу (HR-менеджер), як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація).

2. Лояльності – комплекс заходів щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем (задоволеність співробітника умовами, винагородою, перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз).

3. Контролю – комплекс заходів з встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки (комплекс безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та відпрацьовується, як правило, службою економічної безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу).

Сьогодні через ситуацію у світі, а саме через пандемію COVID-19, велика кількість підприємств вимушена працювати дистанційно, і більшість наведених методів забезпечення кадрової безпеки під час віддаленої роботи потребують удосконалення. Законом України № 540-IX від 30 березня 2020 року внесені зміни до деяких статей КЗпП у частині регулювання, зокрема, і дистанційної праці [65]. Так, статтею 24 КЗпП визначено, що у разі виконання роботи дистанційно між сторонами трудових відносин укладається письмовий трудовий договір. Зокрема, йдеться про те, що на час загрози поширення

епідемії, пандемії та (або) на час загрози військового, техногенного, природного чи іншого характеру умова про дистанційну (надомну) роботу може встановлюватися у наказі (розпорядженні) роботодавця без обов'язкового укладення у письмовій формі трудового договору про дистанційну (надомну) роботу. Одним із головних ризиків віддаленої роботи є інсайдерська активність, за оцінками експертів, під час віддаленої роботи вона зростає вдвічі. Через це АПКБ (Асоціація Професіоналів Корпоративної Безпеки) має низку рекомендацій для підприємств, дотримання яких допоможе уникнути ризиків шахрайства та відтоку інформації [66].

Отже, саме людина виступає найскладнішою ланкою в системі економічної безпеки, адже саме людський фактор може здійснити критичний вплив на успішність діяльності підприємства. Враховуючи те, що оптимізація системи управління персоналом для кожного торговельного підприємства, незалежно від його розмірів та форм власності, є питанням особливої важливості, забезпечення кадрової безпеки має стати постійною, цілеспрямованою і чітко усвідомленою складовою кадрової політики, оскільки процес захисту підприємства від небезпеки починається ще на етапі планування персоналу і продовжується аж до його вивільнення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено місце кадрової безпеки як складника системи економічної безпеки торговельного підприємств, вивчено сучасні підходи до трактування поняття «кадрова безпека підприємства», запропоновано структуру підсистеми кадрової безпеки як складника системи економічної безпеки торговельного підприємства, висвітлено причини виникнення загроз кадровій безпеці як складовій економічної безпеки торговельного підприємства, запропоновано основні методи забезпечення кадрової безпеки на торговельному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Новус Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Новус Україна» (ТОВ «Новус Україна») створене відповідно до рішення засновників від 19 червня 2008 року. Основна діяльність товариства пов'язана із роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями та товарами широкого вжитку через мережу супермаркетів під торговою маркою «NOVUS». Материнською та кінцевою холдинговою компанією, з часткою 100 % у статутному капіталі, є ЗАТ «Консул Трейд Гаус» (Литва).

ТОВ «Новус Україна» стрімкими темпами росте і відкриває нові магазини, аби кожен відвідувач почував себе комфортно, наразі відкрито понад 80 магазинів, зокрема формату біля дому «Мі Маркет». Сьогодні одна із найуспішніших і найперспективніших мультиформатних мереж в Україні.

Загальна площа торговельних комплексів товариства складає більше 170000 кв.м., торговельна площа супермаркетів складає більше ніж 70000 кв.м.

Торговельна мережа NOVUS – це завжди високі європейські стандарти якості обслуговування та ведення бізнесу; забезпечення відвідувачів і покупців високим рівнем сервісу та комфорту; завжди відкриті для співробітництва з партнерами і постачальниками, які сповідують аналогічні цінності.

З 2013 року ТОВ «Новус Україна» співпрацює з Європейським банком реконструкції та розвитку, котрий надав для мережі NOVUS 50 млн. дол. США інвестицій на організацію сектору торгівлі продуктами харчування в Україні.

ТОВ «Новус Україна» пропонує більше ніж 40000 найменувань різноманітних категорій товарів (від продуктів та напоїв до одягу та садових інструментів) і широкий асортимент ексклюзивної продукції, а саме – продукції

власного і прямого імпорту, який завозиться в Україну спеціально для торговельної мережі.

Основні види діяльності ТОВ «Новус Україна»:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- виробництво м'яса;
- виробництво м'яса свійської птиці;
- виробництво м'ясних продуктів;
- перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- виробництво готової їжі та страв;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- обслуговування напоями;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [33].

Вищим органом ТОВ «Новус Україна» є загальні збори учасників. Управління поточною діяльністю та роботою здійснює генеральний директор ТОВ «Новус Україна». Товариство утримує частку власності у низці дочірніх підприємств, зареєстрованих в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура ТОВ «Новус Україна» [33]

Назва дочірнього підприємства	Основна діяльність	Місце реєстрації та ведення операційної діяльності	Доля власності та прав голосу, утримуваних товариством	
			2019 рік	2020 рік
ТОВ «АКРОПОЛІС ГРУП»	Власник будівель і споруд	Україна	1,00 %	1,00 %
ТОВ «БИГТУР»	Власник будівель і споруд	Україна	1,00 %	1,00 %
ТОВ «ЕСВАЛДА»	Власник будівель і споруд	Україна	4,73 %	4,73 %
ТОВ «ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНИХ ДИРЕКТОРІВ»	Власник будівель і споруд	Україна	1,00 %	1,00 %
ПП «ЄВРОПАРКІНГ»	Власник будівель і споруд	Україна	99,00 %	99,00 %
ТОВ «НСЖ РЕНОВА»	Власник будівель і споруд	Україна	100,00 %	100,00 %
ТОВ «НТЦ 10»	Власник будівель і споруд	Україна	1,00 %	1,00 %
ТОВ «ГЛОБУС ЦЕНТР»	Власник будівель і споруд	Україна	100,00 %	100,00 %
ТОВ «БУДТЕХНОСТРОЙ»	Власник будівель і споруд	Україна	100,00 %	100,00 %
ТОВ «ВЕЙКОМЕРС»	Власник будівель і споруд	Україна	100,00 %	100,00 %

Організація ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності ТОВ «Новус Україна» здійснюється бухгалтерією відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [34, 35], Положень (стандартів) бухгалтерського обліку та інших чинних нормативно-правових актів України. Відповідно до облікової політики ТОВ «Новус Україна» використовує прямолінійний метод нарахування амортизації; оцінка вибуття запасів здійснюється за методом середньозваженої вартості; облік фінансових інвестицій на дату балансу відображається по справедливій вартості, а саме по їх собівартості.

Для оцінювання рівня кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» необхідно провести аналіз показників, які детально і всебічно охарактеризують його фінансовий стан. Розрахунок основних фінансово-економічних показників

діяльності ТОВ «Новус Україна» (табл. 2.2) проводиться на основі даних річної фінансової звітності [33].

Як видно з табл. 2.2, за аналізований період чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Новус Україна» збільшився на 26,74 % за рахунок відкриття нових магазинів і збільшення попиту (в абсолютному виразі на 7330362 тис. грн.).

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Новус Україна»**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення 2020-2018, (+, -)	Середньорічний темп приросту 2020/2018, %
	2018	2019	2020		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	27408606	35022577	34738968	7330362	26,74
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	21960669	28093748	27935424	5974755	27,21
Валовий прибуток, тис. грн.	5447937	6928829	6803544	1355607	24,88
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	(406230)	(1405909)	(383557)	-22673	-5,58
Доходи, тис. грн.	29035041	36263603	36970538	7935497	27,33
Витрати, тис. грн.	29441271	37669512	37354095	7912824	26,88
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	734121	906319	531089	-203032	-27,66
Фондовіддача, грн.	37,34	38,64	65,41	28,07	75,17
Сума власних обігових коштів, тис. грн.	-2077965	-3267352	-3149713	1071748	51,58
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	32666	32817	32817	151	0,46

У 2020 році можна побачити збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) товариства, в порівнянні з 2018 роком, на

27,21 %. Слід зазначити, що збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, готової продукції, списання запасів (до списання запасів належать товари, списані за результатами проведення інвентаризацій, та списання запасів до їх чистої вартості реалізації.), торгові скидки та заохочення, отримані від постачальників) за аналізований період корелює зі змінами чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2018-2020 роки, що свідчить про незначні зміни впливу собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на прибуток ТОВ «Новус Україна».

Бонуси від постачальників, які отримуються за рахунок досягнення товариством певного обсягу закупівель, відображаються або як зниження вартості придбання запасів, яких вони стосуються, або відносяться на собівартість реалізації у залежності від очікуваного обороту запасів.

Для визначення взаємозв'язку між чистим прибутком/збитком товариства та індексом інфляції можна провести кореляційний аналіз засобами Microsoft Excel (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Кореляційний зв'язок між прибутком
ТОВ «Новус Україна» та індексом інфляції**

Рік	Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	Індекс інфляції, %
	у	х
2018	-406230	109,8
2019	-1405909	104,1
2020	-383557	105,0
Загальна класифікація кореляційних зв'язків		
Сильний зв'язок	r (коефіцієнт кореляції) $> 0,70$	
Середній зв'язок	$0,50 < r < 0,69$	
Помірний зв'язок	$0,30 < r < 0,49$	
Слабкий зв'язок	$0,20 < r < 0,29$	
Дуже слабкий зв'язок	$r < 0,19$	
Отримане значення		
	у	х
у	1	
х	-0,768498352	1
Кореляція – сильний зворотній взаємозв'язок		

Коефіцієнт кореляції – 0,77 показує залежність, за якої збільшення індексу інфляції призводить до зменшення чистого прибутку ТОВ «Новус Україна», що підтверджує нестабільну економічну ситуацію в країні за 2018-2020 роки.

ТОВ «Новус Україна» за 2020 рік отримано чистий збиток у розмірі 383557 тис. грн., що на 22673 тис. грн. більше ніж в 2018 році.

В 2019 році товариство відкрило 1 власний магазин та 3 орендовані магазини (1 власний та 4 орендовані магазини протягом 2020 року) і планує відкрити додаткові 14 магазинів у 2021 році, що зробить свій внесок до суми чистого прибутку.

У 2020 році доходи ТОВ «Новус Україна», в порівнянні з 2018 роком, збільшилися на 27,33 % (в абсолютному виразі на 7935497 тис. грн.). За аналізований період витрати ТОВ «Новус Україна» збільшилися на 26,88 % (в абсолютному виразі на 7912824 тис. грн.). Основним джерелом фінансування капітальних витрат товариства є амортизаційні відрахування. Оплата поставлених товарів здійснюється в основному після їх реалізації. Для забезпечення діяльності товариством використовуються власні кошти та банківські кредити. В 2020 році відбулося збільшення витрат, пов'язаних із придбанням антисептичних препаратів та інших придбань, пов'язаних із COVID-19. Істотне збільшення продажів (у результаті розвитку панічної ситуації) та зменшення орендних витрат (у силу переукладення договорів оренди) під час періоду з кінця березня до квітня 2020 року були тими факторами, які дозволили товариству не відчувати істотного впливу на операційну діяльність у результаті COVID-19.

Середньорічна вартість основних засобів протягом аналізованого періоду зменшилась на 203032 тис. грн. Основним джерелом фінансового забезпечення відтворення основних засобів ТОВ «Новус Україна» є власні обігові кошти. Протягом аналізованого періоду власні обігові кошти товариства мали від'ємне значення (недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за

рахунок постійних фінансових ресурсів, що створює ризик втрати ліквідності і стійкості).

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Новус Україна» за 2020 рік у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 151 чол. Фонд оплати праці у 2020 році – 2073107 тис. грн. Порівняно з 2019 роком фонд оплати праці збільшився на 1,34 %. Заробітна плата товариством виплачується вчасно, відповідно до чинного законодавства.

Для проведення більш повного фінансово-економічного аналізу ТОВ «Новус Україна» необхідно розрахувати показники майнового стану, які дають уявлення про структуру активів товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Новус Україна»

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт реальної вартості майна, %	0,10	0,11	0,00	$\geq 0,50$
Коефіцієнт зношеності основних засобів, %	0,46	0,48	0,66	<
Коефіцієнт мобільності активів, грн.	1,39	1,75	2,55	>
Частка оборотних виробничих засобів в активах, %	0,01	0,01	0,00	>
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах, %	0,27	0,26	0,23	> (За умов збільшення доходів від фінансових інвестицій)
Частка основних засобів в активах, %	0,09	0,10	0,00	<
Фондовіддача, грн.	37,34	38,64	65,41	>
Фондомісткість, грн.	0,03	0,03	0,02	<

Коефіцієнт реальної вартості майна вказує на те, що основні засоби ТОВ «Новус Україна», за аналізований період, становлять близько 7 % вартості всього майна товариства. Частина основних засобів ТОВ «Новус Україна» придатних для експлуатації становить у 2020 році 34 % (ступінь зносу складає 66,00 %), і вказує на високий знос виробничого обладнання товариства.

За аналізований період основні засоби товариства використовувались за призначенням і підтримувались в робочому стані (власні основні засоби – машини та обладнання (81, 64 %); будівлі та споруди, утримувані для використання у постачанні товарів чи наданні послуг або для адміністративних цілей (14,07 %); транспортні засоби (3,21 %); інші, об'єкти незавершеного будівництва, які створюються для використання у виробництві, постачанні товарів та наданні послуг або для адміністративних цілей (1,08 %)). У 2020 році було придбано основних засобів та малоцінних необоротних матеріальних активів на суму 515548 тис. грн., вибуло основних засобів та малоцінних необоротних матеріальних активів, балансова вартість яких складає 2360536 тис. грн.

Коефіцієнт мобільності активів характеризує, скільки оборотних коштів припадає на одну гривню необоротних активів, тобто відображає структуру майна товариства. На кінець 2020 року на 1 грн. необоротних активів ТОВ «Новус Україна» припадає 2,55 грн. оборотних активів.

Частка оборотних виробничих засобів в загальній структурі ТОВ «Новус Україна» становить за аналізований період близько 1 % (виробничі запаси, товари). Частка основних засобів в активах ТОВ «Новус Україна» за аналізований період становить 6 %. Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах ТОВ «Новус Україна» за аналізований період становить 25 % (зростаюче значення показника тільки за умов збільшення доходів від фінансових інвестицій є позитивним аспектом у діяльності товариства, адже вказує на розширення господарської діяльності за допомогою цінних паперів та інших фінансових коштів).

Фондовіддача найважливіший узагальнюючий показник ефективності використання основних засобів, який вимірюється обсягом продукції (товарів, робіт, послуг), що доводиться на 1 грн. основних виробничих засобів. Отже, аналізуючи табл. 2.4, можна зазначити, що у 2020 році на 1 грн. основних виробничих засобів ТОВ «Новус Україна» приходиться 65,41 грн. виробленої

продукції (товарів, робіт, послуг). Зростання фондівдачі вказує на збільшення обсягу товарообороту товариства.

Фондомісткість є величиною зворотною до фондівдачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) і характеризує забезпеченість ТОВ «Новус Україна» основними засобами. За нормальних умов фондівдача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення. Фондомісткість товариства за 2020 рік дорівнює 0,02, тобто на кожен гривню виробленої продукції припадає 2 коп. основних виробничих засобів.

Найважливішим показником фінансового стану ТОВ «Новус Україна» є ліквідність, тобто здатність швидко продавати активи та одержувати кошти для погашення поточних зобов'язань. Від того, як швидко і ефективно товариство здійснює ці процеси, залежить ефективність його діяльності в цілому.

Для характеристики ліквідності та платоспроможності ТОВ «Новус Україна» необхідно розрахувати показники наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності
ТОВ «Новус Україна»**

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), %	0,70	0,67	0,69	1,5-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	0,35	0,37	0,67	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0,081	0,070	0,015	0,2-0,3
Коефіцієнт загальної платоспроможності, %	0,91	0,83	0,79	≥2

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи достатньо у ТОВ «Новус Україна» коштів, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових (поточних) зобов'язань протягом року (скільки грн. оборотних коштів (поточних активів) припадає на одну грн. короткострокової заборгованості (поточних зобов'язань)). Це основний показник

платоспроможності товариства, однак на його рівень впливають структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу та інші фактори. Як видно з табл. 2.5, на кінець 2020 року значення коефіцієнта покриття (поточної ліквідності), нормативне значення якого складає більше одиниці, а фактичне значення становить 0,69, свідчить про те, що товариство має недостатньо ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає, яку частину поточних зобов'язань ТОВ «Новус Україна» спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості товариства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Як видно з табл. 2.5, коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018-2020 роках не відповідає нормативному значенню (але має тенденцію до покращення), що свідчить про низький рівень ліквідності товариства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які ТОВ «Новус Україна» може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів (20-30 % зобов'язань має погашатися за рахунок грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень) Коефіцієнт абсолютної ліквідності товариства за аналізований період не відповідає нормативному значенню – 0,20-0,30.

Значення коефіцієнта загальної платоспроможності за весь аналізований період знаходиться нижче рекомендованої межі, і вказує на те, що ТОВ «Новус Україна» не може задовольняти всі свої платіжні вимоги (вчасно виконати боргові зобов'язання по сплаті кредиту та процентів за користування кредитом).

Аналіз фінансової стійкості є досить важливим етапом при аналізі всієї фінансової діяльності ТОВ «Новус Україна». Фінансова стійкість є

відображенням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами товариства та завдяки ефективному їх використанню сприяє безперервному процесу виробництва і реалізації продукції. Для виявлення тенденцій фінансової стійкості ТОВ «Новус Україна» необхідно розрахувати відповідну групу показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Новус Україна»

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), %	-0,09	-0,21	-0,27	0,5-1,0
Коефіцієнт фінансової залежності, грн.	-10,58	-4,78	-3,76	1,0-2,0
Коефіцієнт фінансової стійкості, грн.	0,17	0,05	-0,04	0,75-0,90
Коефіцієнт фінансового ризику, грн.	-11,58	-5,78	-4,76	05-0,2
Індекс постійного активу, грн.	-4,44	-1,74	-1,06	0,5
Сума власних обігових коштів, тис. грн.	-2077965	-3267352	-3149713	>

Значення коефіцієнта автономії (фінансової незалежності) вказує на те, яку частину своїх активів товариство здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Проаналізувавши дані табл. 2.6, можна побачити, що коефіцієнт фінансової незалежності за весь аналізований період має від'ємне значення, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків, і вказує на значну залежність діяльності ТОВ «Новус Україна» від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості це індикатор, який показує здатність товариства залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта фінансової стійкості протягом усього досліджуваного періоду перебуває не в рекомендованих межах, що свідчить про значну залежність ТОВ «Новус Україна» від поточної заборгованості.

Від'ємне значення показників фінансової стійкості ТОВ «Новус Україна» свідчить про високий рівень ризику втрати платоспроможності та негативні перспективи функціонування товариства.

Основними проблемами, які впливають на фінансову стійкість ТОВ «Новус Україна» є високі процентні ставки за кредити комерційних банків, податкове навантаження та нестабільність податкової політики в країні. В кінці 2018 року ТОВ «Новус Україна» виступало відповідачем по чотирьом судовим справам, зміст позовних вимог яких – стягнення заборгованості.

Значну увагу при оцінці фінансової діяльності ТОВ «Новус Україна» необхідно приділити показникам ділової активності (табл. 2.7). Ділова активність пов'язана з внутрішніми чинниками розвитку товариства, а саме швидкістю обороту матеріальних та фінансових ресурсів за відповідний період, швидкістю обороту вкладеного в них капіталу, аналізу стану оборотних активів та швидкістю оборотності його дебіторської і кредиторської заборгованості, аналіз яких, дає можливість визначати рівень ефективності використання фінансових ресурсів, з'ясувати, доцільність використання вкладених коштів протягом фінансового циклу, визначити наявні можливості щодо зміцнення фінансового стану, платіжної дисципліни і становища на ринках продукції та послуг.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «Новус Україна»

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості, грн.	14,91	11,93	5,23	>
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	24	30	69	<
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості, грн.	4,74	4,19	16,72	>
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	76	86	22	<
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, грн.	5,57	5,23	4,89	>
Період обороту оборотних активів, днів	65	69	74	<
Коефіцієнт оборотності запасів, грн.	8,86	9,39	143,85	>3
Період зберігання запасів, днів	41	38	3	< (від 40 до 120 днів)
Коефіцієнт оборотності основних засобів, грн.	34,80	34,17	933,62	>3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, грн.	-34,25	-15,87	-13,20	>
Період операційного циклу, днів	65	68	72	<

За аналізований період торгова та інша дебіторська заборгованість ТОВ «Новус Україна» (заборгованість за торговими знижками та заохоченнями від постачальників, надана фінансова допомога, торгова дебіторська заборгованість за договорами оренди та послугами, інша дебіторська заборгованість, дебіторська заборгованість у результаті продажу корпоративних прав) у середньому в десять раз покривається виручкою від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг). На кінець 2020 року період погашення дебіторської заборгованості становить 69 днів, що є позитивним аспектом в фінансовій діяльності товариства.

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською на кінець 2020 року означає, що товариство використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а іншу частину грошей використовує для фінансування своїх інших операцій. Період погашення кредиторської заборгованості (торгова кредиторська заборгованість, заборгованість за оренду, заробітна плата та відповідні зобов'язання, заборгованість перед бюджетом, заборгованість за придбання торгової марки, заборгованість за придбання основних засобів, заборгованість за будівництво основних засобів) за 12 місяців 2020 року в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року зменшився до 22 днів, що вказує на поліпшення фінансової стійкості і платоспроможності ТОВ «Новус Україна».

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує обертання всіх активів ТОВ «Новус Україна» протягом року і за нормативом має прямувати до збільшення, тобто зростання даного показника вказує на підвищення ефективності використання оборотних активів товариства. Період обороту оборотних активів ТОВ «Новус Україна» вимірюється у 65 днів на початку аналізованого періоду і поступово збільшується до 74 днів на кінець аналізованого періоду (майже 2,5 місяці). Можна виділити фактори, які найбільше впливають на величину даного коефіцієнта: по-перше, істотно змінити цей показник може час перебування оборотних коштів у виробничих запасах, дебіторської заборгованості, нереалізованої продукції на складі; по-

друге коефіцієнт оборотності залежить від зміни тривалості виробничого циклів, кваліфікації персоналу, умов реалізації послуг, товарів і робіт і, в цілому, від особливостей організації торговельного підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів показує ефективність управління запасами ТОВ «Новус Україна», та визначає скільки разів за аналізований період, товариство використовувало свої запаси. Значення коефіцієнта оборотності запасів протягом 2018-2020 років є вище від рекомендованої межі, і вказує на те, що кошти інвестовані у запаси товариства обертаються доволі швидко, запаси використовуються ефективно.

Коефіцієнт оборотності основних засобів за весь досліджуваний період перебуває вище від рекомендованої межі (>3), що свідчить про ефективне використання основних засобів ТОВ «Новус Україна».

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу ТОВ «Новус Україна», тобто скільки грн. виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) припадає на одну грн. власного капіталу. За весь аналізований період значення коефіцієнта оборотності власного капіталу мало від'ємне значення.

Період операційного циклу показник, який показує час трансформації запасів ТОВ «Новус Україна» в грошові кошти. На кінець 2020 року операційний цикл товариства становить 72 дні (майже 2,5 місяці), що свідчить про короткострокове вилучення з обороту грошових коштів.

Узагальнюючи і підводячи підсумки аналізу фінансової діяльності ТОВ «Новус Україна» найоптимальнішим і доцільним є розрахунок показників рентабельності, які визначають наскільки прибутковою є його діяльність. Результати розрахунків показників рентабельності представлено в табл. 2.8.

На кінець 2020 року коефіцієнт трансформації показує, що на 1 грн коштів інвестованих в активи ТОВ «Новус Україна» одержано 3,51 грн. чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

В результаті виконаного аналізу фінансової діяльності ТОВ «Новус Україна» можна зробити такі висновки: на кінець 2020 року у товариства

спостерігається значне зростання дебіторської заборгованості, що викликало значне зниження грошових коштів у касі та на розрахунковому рахунку (товариству необхідно вжити заходів щодо стягнення боргів); у 2018-2020 роках товариство отримало збитки перш за все за рахунок збільшення витрат на збут, що і призвело до зниження рівня рентабельності (необхідно переглянути витрати); у 2020 році товариство погасило короткострокові кредити банків та значно зменшило кредиторську заборгованість, що негативно вплинуло на оборотність кредиторської заборгованості (необхідно шукати можливість як банківського, так і комерційного кредитування).

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ТОВ «Новус Україна»

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт трансформації (показник оборотності активів), грн	3,24	3,32	3,51	>
Рентабельність операційної діяльності, грн	0,24	0,05	-0,02	

Аналіз позиції ТОВ «Новус Україна» в галузі включає виділення його слабких та сильних сторін, можливостей та загроз (табл. 2.9).

Після позиціонування загроз (табл. 2.9), можна зазначити, що:

– до критичного стану ТОВ «Новус Україна» можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів;

– до руйнації ТОВ «Новус Україна» або його виходу з галузі може призвести негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні ресторанный послуги та постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. Розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

SWOT-аналіз дозволяє встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз для ТОВ «Новус Україна»

Сильні сторони: 1. Висока якість продукції. 2. Приймає участь у міжнародних проектах, виставках. 3. Великий досвід роботи на ринку продажу харчової продукції. 4. Наявність екологічних сертифікатів. 5. Зростання числа споживачів. 6. Впровадження новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції. 7. Наявність постійних споживачів. 8. Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами.		Слабкі сторони: 1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на харчову продукцію. 3. Зменшення частки на ринку продажу харчової продукції.	
Можливості		SO-стратегія	
1. Поява нових ділових партнерів		Стратегія посилення позицій на ринку. Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів. Набір висококваліфікованих співробітників.	
2. Зростання купівельної спроможності населення		Привернення уваги можливих клієнтів.	
3. Зміна вподобань споживачів		Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства. Реалізація програми навчання фахівців. Реклама своїх послуг.	
4. Доступ до новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції		Створення відділу інноваційних послуг. Подальше освоєння ринку продажу харчової продукції. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції.	
Загрози		WT-стратегія	
1. Велика кількість конкурентів		Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції.	
2. Недоліки системи оподаткування		Перехід на більш зручну систему оподаткування.	
3. Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм		Реалізація програми навчання фахівців. Набір кваліфікованого персоналу.	
4. Економічна та політична нестабільність в Україні		Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок.	
5. Висока вартість реклами		Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій.	

У планах ТОВ «Новус Україна» подальше розширення торгової мережі, покращення якості надаваних послуг, впровадження більш прогресивних форм та методів торгівлі, реклами, маркетингу.

Масштаби впливу пандемії COVID-19 на розвиток ситуації на українському ринку товарів і послуг значною мірою перебував у залежності від трудомісткості різних галузей, їх придатності до дистанційних форм організації своєї діяльності. Саме тому найбільш постраждали від епідемії COVID-19 в Україні працівники сфери послуг, оскільки процес функціонування цього сегмента вітчизняної економіки є вельми трудомістким, технологічні процеси у сфері послуг менше, ніж у багатьох інших сферах економічної діяльності піддаються механізації та автоматизації, унаслідок чого вони потребують значних питомих витрат саме живої людської праці для свого здійснення. Загалом, вплив пандемії COVID-19 на розвиток ситуації на українському ринку товарів і послуг призвів до безпосереднього та опосередкованого зменшення залучення робочої сили до економічної діяльності, а отже це зумовило зменшення доходів населення України від продажу своєї робочої сили та самозайнятості через зменшення зарплати, втрати роботи та доходів фізичних осіб-підприємців. Але, незважаючи на нестабільні умови господарювання, роздрібна торгівля є провідною та динамічною галуззю економіки.

Отже, для покращення фінансово-економічного стану ТОВ «Новус Україна» та, відповідно, забезпечення його економічної безпеки необхідно оцінити рівень кадрової безпеки та виявити резерви його підвищення.

2.2. Оцінювання рівня кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»

Ефективність забезпечення необхідного рівня кадрової безпеки торговельних підприємств визначається діями суб'єктів безпеки щодо реалізації захисних заходів стосовно об'єктів, тобто персоналу, що неможливо здійснити без належного інформаційного забезпечення. Тобто будь-яке рішення суб'єктів безпеки повинно розроблятися із врахуванням фактичного рівня

кадрової безпеки, на основі даних про наявне ресурсне забезпечення, узгоджуватися із діями стосовно інших функціональних складових економічної безпеки та відповідати кадровій політиці підприємства.

Якщо зважити на той факт, що працівники є найціннішим ресурсом для торговельних підприємств, то забезпечення кадрової безпеки мусить бути пріоритетним. З іншого боку, саме дії працівників спричиняють виникнення найбільшої кількості загроз не лише для кадрової, а й економічної безпеки загалом. Відтак інформаційне забезпечення покликано задовольнити потреби суб'єктів безпеки у своєчасній, достовірній та якісній інформації стосовно персоналу підприємства з метою розроблення захисних заходів щодо кожного працівника як об'єкта захисту та виявлення викликів, ризиків і загроз, джерелом яких він може бути також і які можуть негативно вплинути на рівень економічної безпеки торговельного підприємства загалом.

Виявлення загроз кадрової безпеки торговельних підприємств та їх наслідків відбувається на основі моніторингу показників, тобто систематичного співставлення дійсного стану кадрової безпеки з бажаним. Безпосередній вибір показників (індикаторів) для моніторингу вимагає спеціального опрацювання. Для точного визначення стану кадрової безпеки, виявлення й усунення небезпечних тенденцій необхідна комплексна оцінка порогових значень всіх показників (індикаторів).

Питання, яке потребує вдосконалення при розробці методики діагностики кадрової безпеки – це побудова систем кількісних і якісних показників кадрової безпеки та встановлення їх порогових значень. Відбір конкретних показників, як індикаторів кадрової безпеки торговельних підприємств.

Для оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» доцільно визначити п'ять груп індикаторів: «організаційний», «мотиваційний», «освітньо-інтелектуальний», «ефективності використання персоналу» та «умов праці», що дасть змогу розраховувати інтегральний показник, рівень якого, як й окремих індикаторів та груп, можна охарактеризувати за рівнями безпеки:

«критичний» (0,0-0,25), «низький» (0,25-0,5), «нормальний» (0,5-0,75) та «високий» (0,75-1,0) (рис. 2.1).

Формування складу кожної групи відбувалося за результатами анкетування, в проведенні якого взяли участь вісім експертів, чотири експерта із-поміж працівників ТОВ «Новус Україна» та четверо науковців які займаються дослідженнями питань забезпечення кадрової безпеки на сучасних підприємствах. На першому етапі експертам запропонували визначити перелік індикаторів, які доцільно включити в процес розрахунку інтегрального показника для характеристики кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна». Після узгодження думок, було сформовано сукупність індикаторів, які поєднують кількісні та якісні показники, моментні та інтервальні, джерелом інформації яких є фінансова й статистична звітність та результати опитування працівників товариства.



Рис. 2.1. Групи індикаторів для розрахунку інтегрального показника рівня кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»

На наступному етапі робота з експертами дала можливість визначити групові коефіцієнти вагомості кожної групи: «організаційний» – 0,24; «мотиваційний» – 0,21; «освітньо-інтелектуальний» – 0,21; «ефективності використання персоналу» – 0,18; «умов праці» – 0,16, а також внутрішньогрупові коефіцієнти для кожного індикатора (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Внутрішньо-групові коефіцієнти для індикаторів за групами оцінювання
кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»**

Організаційний		
Коефіцієнт стабільності персоналу	Коефіцієнт укомплектованості кадрів	Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи
0,30	0,30	0,40
Мотиваційний		
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в сфері роздрібної торгівлі	Рівень нематеріального стимулювання праці
0,30	0,40	0,30
Освітньо-інтелектуальний		
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	Частка працівників зайнятих в НДДКР	Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію
0,40	0,40	0,20
Ефективність використання персоналу		
Коефіцієнт трудової дисципліни	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	Темп зростання продуктивності праці
0,30	0,30	0,40
Умови праці		
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	Рівень згуртованості трудового колективу	Рівень організаційної культури
0,25	0,35	0,40

Для кожного індикатора було встановлено граничні значення щодо його відповідності певному рівню безпеки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Методичні засади визначення індикаторів за групами оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
Організаційний			
Коефіцієнт стабільності персоналу – відношення кількості працівників, які незмінно перебували у штатному списку упродовж періоду, до середньооблікової чисельності за цей же період.			
<0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	>0,8
Коефіцієнт укомплектованості кадрів – відношення фактичної чисельності працівників до чисельності згідно штатного розпису.			
<0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	>0,9
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи – визначається на основі опитування експертів з-поміж працівників керівної ланки.			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Мотиваційний			
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників – визначається на основі опитування експертів з числа працівників товариства.			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в сфері роздрібною торгівлі – відношення середньої заробітної плати товариства із середньою заробітною платою в сфері роздрібною торгівлі.			
<0,6	0,6-1,0	1,0-1,4	>1,4
Рівень нематеріального стимулювання праці – визначається на основі опитування експертів серед працівників товариства.			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Освітньо-інтелектуальний			
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу – відношення кількості працівників із вищою освітою до середньооблікової чисельності працівників.			
<0,5	0,5-0,65	0,65-0,8	>0,8
Частка працівників, зайнятих в НДДКР – відношення кількості працівників, задіяних при виконанні НДДКР, до середньооблікової чисельності працівників.			
<0,1	0,1-0,3	0,3-0,5	>0,5
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію – відношення кількості працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію до середньооблікової чисельності працівників товариства.			
<0,1	0,1-0,2	0,2-0,4	>0,4
Ефективність використання персоналу			
Коефіцієнт трудової дисципліни – відношення кількості неявок на роботу без поважних причин (люд-дн.) до фонду фактично відпрацьованого часу (люд-дн.).			
>0,3	0,2-0,3	0,1-0,2	<0,1
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати – порівняння темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати.			
<1,0	1,0-1,1	1,1-1,2	>1,2
Темп зростання продуктивності праці – відношення продуктивності праці в поточному періоді до аналогічного показника у попередньому.			
<0,8	0,8-1,0	1,0-1,2	>1,2

Продовження таблиці 2.11

Умови праці			
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок – визначається на основі опитування експертів з числа працівників товариства.			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Рівень згуртованості трудового колективу – визначається на основі опитування експертів з числа працівників товариства.			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Рівень організаційної культури – визначається на основі опитування експертів з числа працівників товариства.			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»

За основу запропонованого методичного підходу взято «інтегральний» підхід, із врахуванням необхідності визначення рівня кожного індикатора, групи та інтегрального показника, що стало можливим завдяки формуванню системи граничних значень та групових і внутрішньогрупових коефіцієнтів. Для отримання інтегрального показника рівня безпеки ТОВ «Новус Україна», згідно з сформованим методичним підходом, потрібно визначити групові показники, що спираються на результати розрахунку окремих індикаторів, які представлені кількісними та якісними показниками.

Кадрова політика ТОВ «Новус Україна» спрямована на пошук та підготовку висококваліфікованих працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня та мотивування до продуктивної праці.

Таблиця 2.12

**Результати оцінювання кадрової безпеки
ТОВ «Новус Україна» за групою «організаційний»**

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,75	0,78	0,80
Рівень безпеки	0,69	0,73	0,75
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,84	0,85	0,88
Рівень безпеки	0,68	0,69	0,73
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормальний	нормальний	нормальний
Рівень безпеки	0,71	0,73	0,74
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,70	0,72	0,74

Серед індикаторів, які входять до групи «мотиваційний», є як кількісні, так і якісні, тобто у сукупності вони дають чітку характеристику рівня кадрової безпеки. За результатами розрахунку рівня безпеки за групою показників «мотиваційний» можна дійти висновку, що на ТОВ «Новус Україна», за аналізований період, він був установлений як «низький», це є наслідком невідповідності системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників, суттєво нижчої оплати праці порівняно зі середньою в сфері роздрібної торгівлі та незадовільного нематеріального стимулювання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Результати оцінювання кадрової безпеки
ТОВ «Новус Україна» за групою «мотиваційний»**

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низький	низький	низький
Рівень безпеки	0,48	0,48	0,48
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в сфері роздрібної торгівлі	0,64	0,64	0,64
Рівень безпеки	0,28	0,28	0,28
Рівень нематеріального стимулювання праці	низький	низький	низький
Рівень безпеки	0,47	0,46	0,46
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,40	0,40	0,40

З огляду на той факт, що в рамках аналізованого періоду не відбулося суттєвих змін стосовно чисельності працівників ТОВ «Новус Україна», то динаміка індикаторів, які характеризують освітньо-інтелектуальний рівень, не була значною (табл. 2.14). Частка фахівців із вищою освітою є доволі високою – понад 60 %.

Таблиця 2.14

**Результати оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» за групою
«освітньо-інтелектуальний»**

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,74	0,78	0,78
Рівень безпеки	0,65	0,72	0,72
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,15	0,15	0,17
Рівень безпеки	0,31	0,31	0,34
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,11	0,13	0,13
Рівень безпеки	0,28	0,32	0,32
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,44	0,48	0,49

Результати оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» за групою «ефективність використання персоналу» представлено в табл. 2.15. Рівень безпеки за групою «ефективність використання персоналу» характеризується високою динамікою, що пов'язано з переорієнтацією на нові ринки збуту продукції.

Таблиця 2.15

**Результати оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» за групою
«ефективність використання персоналу»**

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,16	0,15	0,13
Рівень безпеки	0,60	0,63	0,68
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,07	0,91	0,78
Рівень безпеки	0,43	0,14	0,00
Темп зростання продуктивності праці	1,29	1,14	1,05
Рівень безпеки	0,86	0,60	0,38
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,65	0,47	0,36

Під час визначення рівня безпеки за групою «умови праці» акцент ставиться не на даних статистичної звітності, а на опитуванні експертів серед працівників з метою отримання інформації про ті умови, які створені для них

ТОВ «Новус Україна». Саме якісні індикатори дають змогу звести воедино три критерії: умови для наукових досліджень; внутрішню згуртованість колективу та розуміння кожним працівником стратегічних цілей товариства; рівень організаційної культури.

Таблиця 2.16

**Результати оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» за групою
«умови праці»**

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	нормальний	нормальний	нормальний
Рівень безпеки	0,62	0,64	0,65
Рівень згуртованості трудового колективу	нормальний	нормальний	нормальний
Рівень безпеки	0,73	0,65	0,66
Рівень організаційної культури	нормальний	нормальний	нормальний
Рівень безпеки	0,68	0,65	0,67
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,69	0,65	0,66

Застосовуючи групові коефіцієнти, можна розрахувати інтегральні показники рівня кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Результати оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» за групами
із врахуванням групових коефіцієнтів**

Група	Рік		
	2018	2019	2020
«Організаційний»	0,17	0,17	0,18
«Мотиваційний»	0,08	0,08	0,08
«Освітньо-інтелектуальний»	0,09	0,10	0,10
«Ефективність використання персоналу»	0,12	0,08	0,06
«Умови праці»	0,11	0,10	0,11
Інтегральний показник кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»	0,57	0,53	0,53

За результатами оцінювання ТОВ «Новус Україна» має нормальний рівень (характерна відповідність більшості показників оптимальним значенням,

хоча й з незначними відхиленнями в бік зниження) кадрової безпеки, оскільки значення інтегрального показника дорівнює 0,53.

Таким чином, методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» враховує специфіку його господарської діяльності та уможливорює отримання необхідної для суб'єктів безпеки інформації як основи для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової безпеки. Серед індикаторів присутні кількісні та якісні, моментні та інтервальні показники, джерелом інформації є фінансова й статистична звітність і результати опитування працівників товариства.

Розроблений методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» покликаний частково вирішити складну та водночас і важливу проблему забезпечення належного рівня економічної безпеки товариства, зокрема в частині отримання достовірної інформації щодо можливих загроз для найважливіших ресурсів – трудових.

2.3. Загрози кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна» та моделювання пріоритетності заходів їх протидії

Ефективна господарська діяльність торговельного підприємства та рівень його економічної безпеки залежить від якості управління системою кадрової безпеки, за допомогою якої визначається, чи здатне підприємство запобігти та знешкодити ризики та загрози трудовому потенціалу персоналу, організації праці та трудовим відносинам

До ключових загроз кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна», можна віднести:

- політична та соціальна нестабільність в країні;
- несприятлива ситуація в національній економіці;
- незадовільний рівень функціонування закладів соціальної інфраструктури;

- неефективне використання інструментів відбору та найму на вакантну посаду, професійного навчання;
- недостатня кваліфікація персоналу;
- неефективність функціонування системи мотивації працівників до продуктивної праці;
- можливість зловживань службовим становищем адміністративним персоналом товариства;
- ймовірність розкрадання майна та шахрайство.

Перелічені загрози кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна» можна описати множиною змінних, тому процес виникнення загроз можна вважати деякою функцією:

$$Z=f(a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8). \quad (2.1)$$

Таблиця 2.18

Загрози кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна»

Позначення	Загроза
a ₁	політична та соціальна нестабільність у країні
a ₂	несприятлива ситуація в національній економіці
a ₃	незадовільний рівень функціонування закладів соціальної інфраструктури
a ₄	неефективне використання інструментів відбору та найму на вакантну посаду, професійного навчання
a ₅	недостатня кваліфікація персоналу
a ₆	неефективність функціонування системи мотивації працівників до продуктивної праці
a ₇	можливість зловживань службовим становищем адміністративним персоналом товариства
a ₈	ймовірність розкрадання майна та шахрайство

Шляхом опитування експертів можна з'ясувати взаємні впливи загроз кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна». Взаємні впливи необхідно визначити, заповнивши табл. 2.19, де «1» означає наявність впливу однієї загрози на іншу, а «0» – її відсутність.

Таблиця 2.19

**Матриця взаємних впливів загроз кадровій безпеці
ТОВ «Новус Україна»**

	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	a ₅	a ₆	a ₇	a ₈
a ₁	0	1	0	0	0	0	0	0
a ₂	0	0	1	1	0	1	0	0
a ₃	0	0	0	0	1	0	0	0
a ₄	0	0	0	0	1	0	1	0
a ₅	0	0	0	0	0	0	0	0
a ₆	0	0	0	0	1	0	1	1
a ₇	0	0	0	0	0	0	0	0
a ₈	0	0	0	0	0	0	0	0

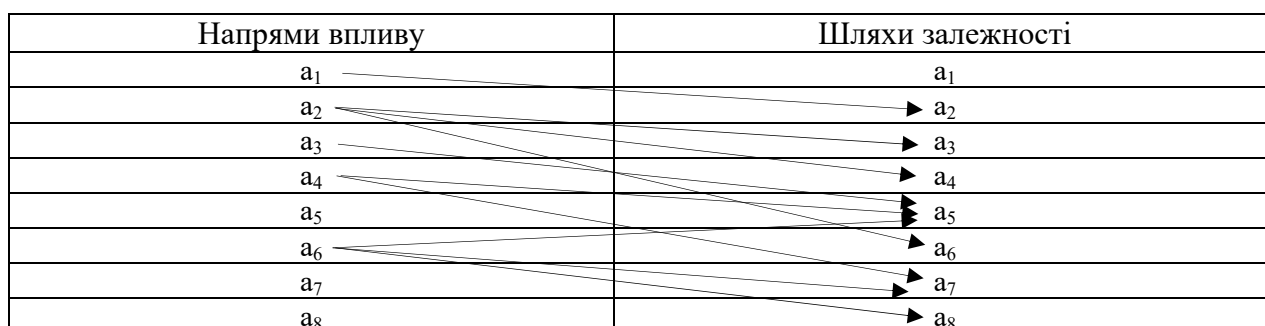
Отримавши дані (табл. 2.19), можна провести розрахунок сумарних вагових значень прямого та опосередкованого впливів загроз та їх інтегральної залежності від інших загроз. Для цього необхідно ввести наступні позначення: k_{ij} – кількість впливів ($i=1$ – прямих, $i=2$ – опосередкованих) чи залежностей ($i=3$ – прямих, $i=4$ – опосередкованих) для j -ї загрози ($j=1, \dots, n$); w_i – вага i -го типу. Для обчислень необхідно прийняти такі умовні значення для вагових коефіцієнтів в умовних одиницях: $w_1=10$, $w_2=5$, $w_3=-10$, $w_4=-5$. Сумарні вагові величини необхідно позначити через S_{ij} :

$$S_{ij}=k_{ij}w_i(i=1,2,3,4;j=1, \dots, n), \quad (2.2)$$

де n – номер загрози.

Таблиця 2.20

**Схема взаємозв'язків між загрозами кадровій безпеці
ТОВ «Новус Україна»**



Для конкретного номера загрози наведеного в табл. 2.20, з урахуванням формули (2.3):

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^4 k_{ij} w_i, (j=\overline{1,8}). \quad (2.3)$$

За відсутності для деякої загрози одного з типів зв'язків відповідного йому значення k_{ij} у формулі (2.3) дорівнюватиме нулю. Наведена формула служить підставою для отримання вагових значень ранжування загроз з урахуванням різних типів зв'язків між ними (табл. 2.21).

Табл. 2.21 будується з використанням даних табл. 2.20, при цьому у колонці «Напрями впливу» для кожної з загроз необхідно вибрати прямі впливи, кількість яких фіксується коефіцієнтами k_{1j} , колонка «Шляхи залежності» забезпечує отримання коефіцієнтів k_{3j} . Завдяки врахуванню залежностей одних загроз від інших (табл. 2.20) можна отримати значення k_{2j} , а непрямих впливів (вплив чи через інші загрози) – значення k_{4j} .

Таблиця 2.21

Результати ранжування загроз кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна»

Загроза a_j	k_{1j}	k_{2j}	k_{3j}	k_{4j}	S_{1j}	S_{2j}	S_{3j}	S_{4j}	S_{Fj}
a_1	1	3	0	0	10	15	0	0	60
a_2	3	3	1	0	30	15	-10	0	70
a_3	1	0	1	1	10	0	-10	-5	30
a_4	2	0	1	1	20	0	-10	-5	40
a_5	0	0	3	1	0	0	-30	-5	0
a_6	3	0	1	1	30	0	-10	-5	45
a_7	0	0	2	1	0	0	-20	-5	10
a_8	0	0	1	1	0	0	-10	-5	20

$S_{3j} < 0$ і $S_{4j} < 0$, оскільки за заданими вихідними умовами $w_3 < 0$ і $w_4 < 0$ (для приведення сумарних вагових значень загроз до додатних значень):

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^4 k_{ij} w_i + \max |S_{3j}| + \max |S_{4j}|, (j=\overline{1,8}). \quad (2.4)$$

Як видно з табл. 2.21, $\max |S_{3j}| = 30$, $\max |S_{4j}| = 5$. Вказані величини згідно з формулою (2.4) додаються у кожному з рядків до суми значень у колонках S_{1j} , S_{2j} , S_{3j} і S_{4j} . Остаточо за формулою (2.4) можна отримати результуючу вагу загрози, яка служить основою для встановлення рівня пріоритетності загроз кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна»:

$$\begin{aligned}
S_{F1} &= [10+15+0+0]+[30+5]=60; \\
S_{F2} &= [30+15-10+0]+[30+5]=70; \\
S_{F3} &= [10+0-10-5]+[30+5]=30; \\
S_{F4} &= [20+0-10-5]+[30+5]=40; \\
S_{F5} &= [0+0-30-5]+[30+5]=0; \\
S_{F6} &= [30+0-10-5]+[30+5]=45; \\
S_{F7} &= [0+0-20-5]+[30+5]=10; \\
S_{F8} &= [0+0-10-5]+[30+5]=20.
\end{aligned}
\tag{2.5}$$

Визначивши вагомість загроз SF_j (табл. 2.21), можна побудувати ієрархію пріоритетності впливу виокремлених загроз кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна».

Таким чином, у результаті застосування обраного методу ранжування [43, с. 33] одержано модель пріоритетності впливу виокремлених кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна» (рис. 2.3), яка може бути використана для розрахунку альтернативних варіантів їх подолання.

Протидія негативному впливу загроз передбачає реалізацію певної програми захисту, яка стосовно кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» може мати такі варіанти:

- адаптаційна, тобто спрямована на пристосування до дії загроз;
- пасивного захисту – реалізації пасивних захисних заходів, спрямованих на мінімізацію втрат від негативної дії загроз (реактивні заходи), що передбачають збереження трудового колективу з незначними організаційними заходами, підтримання трудової дисципліни;
- активного захисту – здійснення активних дій, спрямованих на протидію виникненню, розвитку та впливу загроз шляхом внесення змін в організаційну структуру товариства (кадрова реструктуризація), удосконалення ресурсного та соціального забезпечення, реалізація програм підготовки та перепідготовки кадрів, перебудова підсистеми кадрової безпеки.

Кожна програма повинна містити сукупність оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень спрямованих на досягнення пріоритетних інтересів в сфері забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна».

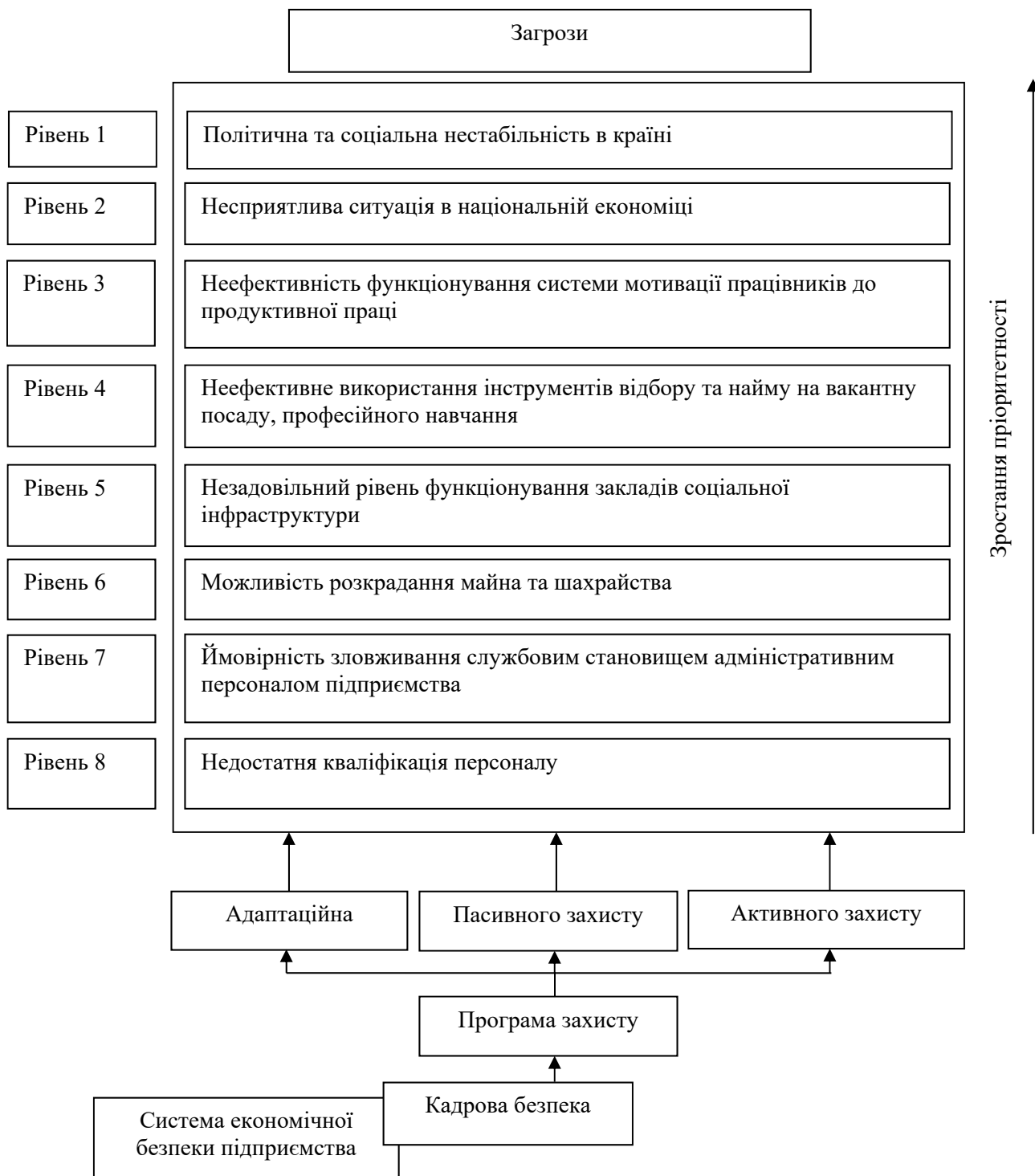


Рис. 2.3. Модель пріоритетності впливу виокремлених загроз кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» [44, с. 39]

На наступному етапі доцільно розв'язати завдання, яке має передбачати вибір найоптимальнішого варіанту протидії загрозам кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна».

Для розв'язання поставленої задачі потрібно задати множину допустимих варіантів програми захисту, що застосовуються в процесі гарантування кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», з яких робиться вибір – x_i , ($i=1, n=3$) (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Варіанти програми захисту в процесі гарантування кадрової безпеки
ТОВ «Новус Україна»**

Варіанти антикризового рішення	x_i
Адаптаційне	x_1
Пасивного захисту	x_2
Активного захисту	x_3

Нами визначено наступні критерії, за якими здійснюється вибір серед визначених варіантів найбільш доцільної програми захисту x_i , g_j ($j=1, m=4$). (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Критерії, за якими здійснюється вибір варіантів програми захисту в
процесі гарантування кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»**

Критерії, за якими здійснюється вибір	g_j
Ресурсне забезпечення реалізації програми захисту	g_1
Час, відведений на розроблення та реалізацію відповідної програми захисту	g_2
Результативність реалізації схожих програм у минулому	g_3
Готовність до змін	g_4

Для визначених варіантів програми захисту встановлено такі відношення переваги на множині альтернатив:

$$g_1: x_2 > x_1, x_2 \approx x_3, x_3 > x_1; \quad (2.6)$$

$$g_2: x_1 > x_2, x_2 \approx x_3, x_1 > x_3; \quad (2.7)$$

$$g_3: x_1 > x_2, x_3 \approx x_2, x_3 > x_1; \quad (2.8)$$

$$g_4: x_2 > x_1, x_2 \approx x_3, x_3 > x_1. \quad (2.9)$$

Необхідно знайти найкращий варіант програми захисту щодо сукупності визначених критеріїв, а саме раціональний вибір варіанту з певної множини X , на якій задано деяке нечітке відношення переваги g_1, g_2, \dots, g_m з функціями належності $\mu_{g_j}: X \times X \rightarrow [0, 1]$.

Таблиця 2.24

Шкала відносної важливості критеріїв, за якими здійснюється вибір варіантів програми захисту в процесі гарантування кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» [45, с. 9]

Оцінка важливості	Пояснення щодо вибору
1	критерії g_1 і g_2 рівноцінні
3	критерій g_1 дещо переважає критерій g_2
5	критерій g_1 переважає критерій g_2
7	критерій g_1 значно переважає критерій g_2
9	критерій g_1 абсолютно переважає критерій g_2
2,4,6,8	проміжні значення

Для визначення ω_i – ваги i -го критерію на основі експертних опитувань сформовано матрицю парних порівнянь (табл. 2.25) з використанням спеціальної шкали відносної важливості об'єктів (табл. 2.24).

Для двох критеріїв, що порівнюються між собою, залежно від міри їх впливу на процес вибору варіантів програми захисту в процесі гарантування кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», матимемо оцінку важливості, що становить відповідний елемент матриці парних порівнянь у позиції (g_j, g_m) . Сукупність оцінок важливості, як результат порівняння критеріїв, необхідно помістити у матрицю (табл. 2.25). Відповідно до обраного методу визначення важливості критеріїв [46, с. 92], діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці, а нижня частина матриці заповнюється оберненими значеннями.

Таблиця 2.25

**Матриця парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір
варіантів програми захисту в процесі гарантування кадрової безпеки
ТОВ «Новус Україна»**

g_j, g_m	g_1	g_2	g_3	g_4
g_1	1	3	5	7
g_2	1/3	1	3	5
g_3	1/5	1/3	1	3
g_4	1/7	1/5	1/3	1

Для встановлення міри узгодженості числових значень парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір, заданих наведеною у табл. 2.25 матрицею, необхідно обчислити вектор пріоритетів матриці E_n (табл. 2.26), власне значення матриці λ_{\max} , індекс узгодженості IU і відношення узгодженості WU (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь критеріїв, за якими
здійснюється вибір варіантів програми захисту в процесі гарантування
кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»**

g_j	g_1	g_2	g_3	g_4
E_n	0,055	0,117	0,263	0,563

Результати парних порівнянь (табл. 2.25) можна вважати задовільними, адже $WU \leq 0,1$. Отже, маємо достатній рівень збіжності процесу та належну узгодженість експертних суджень щодо вагових значень критеріїв, за якими здійснюється вибір серед варіантів програми захисту в процесі гарантування кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна».

Таблиця 2.27

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь

Показник	Власне значення матриці, λ_{\max}	Індекс узгодженості, IU	Відношення узгодженості, WU
Результати обчислень	7,195	0,032	0,025

Встановлено вагу критеріїв, за якими здійснюється вибір серед варіантів програми захисту в процесі гарантування кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» для:

- ресурсного забезпечення реалізації обраної програми захисту $\omega_1=0,055$;
- часу, відведеного на розроблення та реалізацію відповідної програми захисту, $\omega_2=0,117$;
- результативності реалізації схожих програм у минулому $\omega_3=0,263$;
- готовності до змін $\omega_4=0,563$, $\sum_{j=1}^n \omega_j = 1$.

Для вирішення сформульованої задачі багатокритеріального вибору, обрано: перший спосіб згортки $Q_1 = \prod_{j=1}^m g_j$ береться перетин заданих співвідношень переваги; другий спосіб – згортка вихідних відношень g_j у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^m \omega_j g_j$. Необхідно знайти найкращу альтернативу за обома згортками. Розв’язання задачі відбувається таким чином.

Побудуємо функцію належності заданих відношень переваги $\mu_{g_j}(x_i, x_n)$ (табл. 2.28-2.31). За кожним з критеріїв g_j парно порівняно чотири альтернативи:

$$\mu_{g_j}(x_i, x_n) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } x_i > x_n \text{ або } x_i \approx x_n \\ 0, & \text{якщо } x_i < x_n \end{cases} \quad (2.10)$$

Таблиця 2.28

Матриця відношення для ресурсного забезпечення реалізації обраної програми захисту

$\mu_{g_1}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	0	0
	x_2	1	1	1
	x_3	1	0	1

Дані представлено у вигляді матриць $\mu_{g_1}(x_i, x_n)$, $\mu_{g_2}(x_i, x_n)$, $\mu_{g_3}(x_i, x_n)$, $\mu_{g_4}(x_i, x_n)$, котрі відповідають критеріям g_j .

Таблиця 2.29

**Матриця відношення для часу, відведеного на розроблення та реалізацію
відповідної програми захисту**

$\mu_{g_2}(x_i, x_n)=$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	1	1
	x_2	0	1	1
	x_3	0	0	1

Будуємо згортку відношень g_1, g_2, g_3, g_4 у вигляді перетину $Q1=g_1 \cap g_2 \cap g_3 \cap g_4$ з функцією належності (табл. 2.32).

Таблиця 2.30

**Матриця відношення для результативності реалізації
схожих програм у минулому**

$\mu_{g_3}(x_i, x_n)=$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	1	0
	x_2	0	1	0
	x_3	1	1	1

$$\mu_{Q1}(x_i, x_n) = \min\{\mu_{g_1}(x_i, x_n), \mu_{g_2}(x_i, x_n), \mu_{g_3}(x_i, x_n), \mu_{g_4}(x_i, x_n)\}. \quad (2.11)$$

Таблиця 2.31

**Матриця відношення для результативності реалізації
схожих програм у минулому**

$\mu_{g_4}(x_i, x_n)=$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	0	0
	x_2	1	1	1
	x_3	1	0	1

Для визначення відношення строгої переваги за першою згорткою, необхідно побудувати функцію належності (табл. 2.33):

$$\mu^5_{Q1}(x_i, x_n) = \max\{0; \mu_{Q1}(x_i, x_n) - \mu_{Q1}(x_n, x_i)\}. \quad (2.12)$$

Таблиця 2.32

**Матриця $\mu_{Q1}(x_i, x_n)$ мінімальних елементів x_i, x_n серед
отриманих матриць $\mu_{g_j}(x_i, x_n)$**

$\mu_{Q1}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	0	0
	x_2	0	1	0
	x_3	0	0	1

Визначимо множину недомінованих альтернатив $Q1_{нд}$ у множині $(X, Q1)$, та побудуємо функцію належності (табл. 2.33):

$$\mu^{нд}_{Q1}(X) = 1 - \max \mu^5_{Q1}(x_n, x_i). \quad (2.13)$$

Таблиця 2.33

Матриця $\mu^5_{Q1}(x_i, x_n)$

$\mu^5_{Q1}(x_i, x_n)$	x_1	x_2	x_3
x_1	0	0	0
x_2	0	0	0
x_3	0	0	0
$\mu^{нд}_{Q1}(X)$	1	1	1

Отже, з табл. 2.33 можна побачити, що $\mu^{нд}_{Q1}(X) = [1;1;1]$.

Використовуючи згортку критеріїв у вигляді суми $Q2 = \sum_{j=1}^m \omega_j g_j$, можна побудувати нечітке відношення переваги $Q2$ з функцією належності (табл. 2.34):

$$\mu_{Q2}(x_i, x_n) = \sum_{j=1}^m \omega_j \mu_{g_j}(x_i, x_n). \quad (2.14)$$

Таблиця 2.34

Матриця $\mu_{Q2}(x_i, x_n)$

$\mu_{Q2}(x_i, x_n)$	x_1	x_2	x_3
x_1	1	0,380	0,117
x_2	0,618	1	0,735
x_3	0,881	0,263	1

Визначимо відношення строгої переваги за другою згорткою Q_2^s і побудуємо функцію належності (табл. 2.35):

$$\mu^s_{Q_2}(x_i, x_n) = \max\{0; \mu_{Q_2}(x_i, x_n) - \mu_{Q_2}(x_m, x_i)\}. \quad (2.15)$$

Таблиця 2.35

Матриця $\mu^s_{Q_2}(x_i, x_n)$

$\mu^s_{Q_2}(x_i, x_n)$	x_1	x_2	x_3
x_1	0	0	0
x_2	0,238	0	0,472
x_3	0,764	0	0

Визначимо недоміновані альтернативи за другою згорткою Q_2^{nd} і побудуємо функцію належності:

$$\mu^{nd}_{Q_2}(X) = 1 - \max\mu^s_{Q_2}(x_m, x_i). \quad (2.16)$$

Знаходимо спільну множину недомінованих альтернатив за обома згортками (табл. 2.36) $Q^{nd}(X) = Q_1^{nd}(X) \cap Q_2^{nd}(X)$ з функцією належності:

$$\mu_Q^{nd}(X) = \min\{\mu_{Q_1}^{nd}(X); \mu_{Q_2}^{nd}(X)\}. \quad (2.17)$$

Таблиця 2.36

Визначення недомінованої альтернативи за обома згортками

	x_1	x_2	x_3
$\mu^{nd}_{Q_1}(X)$	1	1	1
$\mu^{nd}_{Q_2}(X)$	0,236	1	0,528
$\mu_Q^{nd}(X)$	0,236	1	0,528

Визначено недоміновану альтернативу за обома згортками: $\mu^{nd}_{Q_2}(X) = [0,236; 1; 0,528]$. При цьому найкращою альтернативою слід вважати таку альтернативу x_1 , для якої ступінь недомінованості за обома згортками максимальний – Зв'язано, що такою альтернативою є x_2 – реалізація програми пасивного захисту. Ступінь недомінованості цієї альтернативи дорівнює одиниці, тобто це чітко недомінована альтернатива. Високий ступінь

недомінованості має також альтернатива хЗ – застосування програми активного захисту.

Відповідно до зроблених розрахунків можна стверджувати, що для ТОВ «Новус Україна», виходячи із фактичного рівня його кадрової безпеки (0,53) та беручи до уваги значення ключових критеріїв (ресурсне забезпечення реалізації програми захисту; час, відведений на розроблення та реалізацію відповідної програми захисту; результативність реалізації схожих програм у минулому; готовність до змін), доцільно рекомендувати розроблення та реалізацію пасивної програми захисту.

Таким чином, запропонований теоретико-методичний підхід передбачає вибір одного з трьох варіантів програми захисту стосовно ієрархічно впорядкованої сукупності загроз для кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна». Водночас цей же підхід може бути застосований і для розроблення програми захисту щодо будь-якої загрози, тобто фактично подальшої деталізації певного варіанту програми захисту з урахуванням особливостей та пріоритетності протидії певній загоді кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна». Реалізація програми захисту від негативної дії ключових загроз уможливує забезпечення кадрової безпеки на належному рівні, тобто такому, що сприяє збереженню кадрової безпеки – базової умови конкурентоспроможності ТОВ «Новус Україна».

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано організаційно-економічний стан ТОВ «Новус Україна», запропоновано методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», сформовано теоретико-методичний підхід до розробки та застосування заходів, спрямованих на протидію загрозам кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна».

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Механізм забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»

За даними наукових досліджень, підприємства зазнають збитків від службових зловживань і шахрайства працівників, викрадення та шантажу керівників чи провідних фахівців. Задля протидії зазначеним та іншим загрозам на підприємстві мають бути розроблені сучасні й ефективні безпекові механізми в технологіях управління персоналом.

Послідовність процесу досягнення обраної мети передбачає реалізацію механізму забезпечення кадрової безпеки, який, поруч зі суб'єктами та об'єктами безпеки, є ключовим елементом системи економічної безпеки.

Саме слово «механізм» означає сукупність різних елементів, які складають одне ціле і функціонують для досягнення спільної мети. Адже лише за умови, коли всі складові нормально функціонують, доповнюючи одне одного, механізм буде ефективно працювати.

«Механізм» у загальному розумінні – це система, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності, системи взаємодії певних ланок та елементів або внутрішню будову, систему, сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище [45, с. 7].

За визначенням І.В. Моргачова, як економічне поняття «механізм» вживається у чотирьох значеннях: «як сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин» [47, с. 89].

Зважаючи на всю різноманітність суджень щодо суті «механізму» загалом, найбільш відповідним та водночас узагальнюючим є визначення механізму, запропоноване Ю.М. Осіповим: «це одночасно організована й організуюча система подій, явищ, процесів, яка підпорядковується законам, має

ціль, визначену структуру, за допомогою якої досягається поставлена мета» [48, с. 22].

Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства, окрім поняття «механізм», включає і поняття «кадрова безпека», під якою слід розуміти процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Головною прерогативою такого підходу є покладення в основу домінуючого положення кадрової безпеки щодо інших елементів системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними.

Система забезпечення кадрової безпеки, зокрема на підприємствах роздрібної торгівлі, передбачає впровадження таких основних видів механізмів:

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

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

Комплексний механізм забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» повинен включати такі функціональні складові:

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

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

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

- організаційна, яка зобов'язана сформувати оптимальну систему заходів із розподілу та перерозподілу функцій управління кадровим потенціалом;
- інформаційна, яка відповідає за процес обміну необхідною інформацією як всередині підприємства, так і ззовні в межах дозволеного;
- правова, яка має на меті чітке дотримання нормативно-правових актів, що регулюють трудову діяльність та збереження конфіденційної інформації.

Загальну структуру механізму забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», яка об'єднує та характеризує всі його елементи представлено на рис. 3.1.

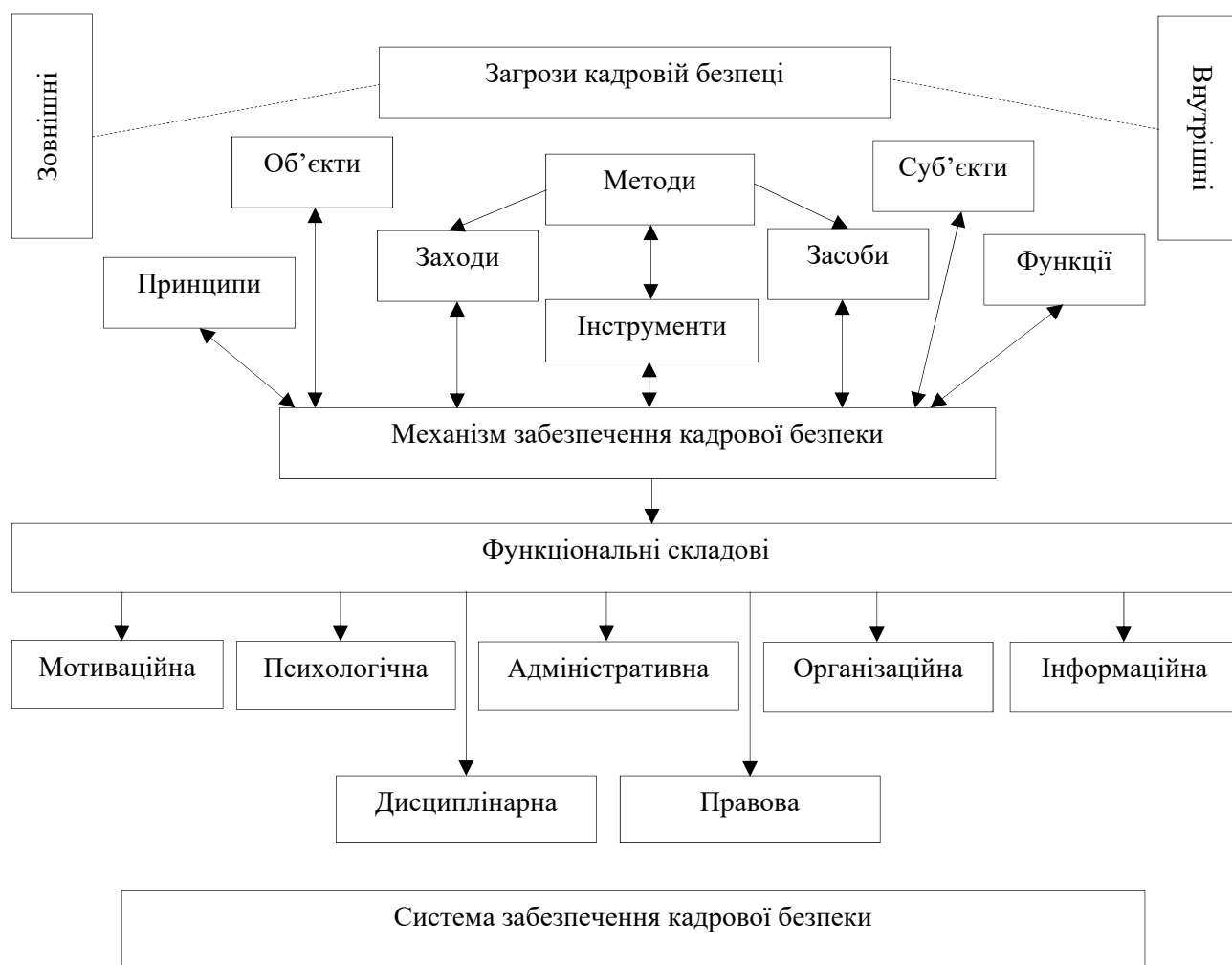


Рис. 3.1. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі в системі забезпечення кадрової безпеки (розроблено автором на основі [8, 22, 26, 30])

Одним із основних механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі державного управління є нормативно-правова база України. До головних нормативних документів належать: Конституція України [50], Господарський кодекс України [51], Кримінальний кодекс України [52], Цивільний кодекс України [53], Кодекс законів про працю [54], а також інші нормативно-правові акти, які регулюють систему управління персоналом державної служби України.

Функціонування механізму забезпечення кадрової безпеки, зокрема підприємств роздрібної торгівлі, неможливе без запровадження провідних кадрових технологій: відбір кадрів, мотивація, підготовка та підвищення кваліфікації, адаптація, кар'єрне зростання, є основними механізмами забезпечення кадрової безпеки в системі державного управління [49, с. 15].

Для забезпечення механізму кадрової безпеки і водночас її зміцнення потрібно наблизити рівень оплати праці персоналу до показників розвинутих країн, змінити систему оплати праці, створити нові організаційно-виробничі структури, залучати робітників до управлінських функцій, розвивати соціальну інфраструктуру підприємства, підвищити матеріальну відповідальність робітників за результати своєї праці [55, с. 185]. Поряд із цим, стратегічним напрямком для зміцнення кадрової безпеки на підприємстві може стати запровадження ефективної системи моніторингових досліджень задля завчасного виявлення та усунення ймовірних негативних дій і зловживань у роботі персоналу [56, с. 63].

Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки та її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; створити на підприємствах підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції. Таким чином, забезпечення кадрової

безпеки може гарантувати стабільну та максимально ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому [56, с. 61].

Кадрова безпека є головною складовою економічної безпеки. Ефективна робота підприємства залежить від комплексу заходів, які здійснюються задля зміцнення кадрової безпеки.

Система кадрового моніторингу передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу підприємства, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, виплатою заробітної плати, можливістю професійного росту, рівнем безпеки праці. Саме моніторинг кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» дозволить вчасно виявляти й усувати недоліки у кадровій політиці і знаходити резерви поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності його діяльності загалом.

Одним із важливих перспективних напрямків удосконалення механізму кадрової безпеки вважається вдосконалення її інтелектуальної складової, яка включає безпеку організації, її правове та інформаційне забезпечення: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [57, с. 311]. Забезпечення інтелектуально-кадрової складової процесу розвитку персоналу підприємств визначає необхідність системного і систематичного контролю відповідності ринковим вимогам трудового потенціалу співробітників, підрозділів, підприємства в цілому.

Для ефективного забезпечення механізму кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» також потрібно здійснити комплекс заходів, які перш за все зміцнили б кадрову безпеку:

1. Формування лояльного персоналу. Під управлінням лояльністю персоналу слід розуміти усвідомлений вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення. Високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки.

2. Навчання співробітників. Одним з важливих елементів зміцнення кадрової безпеки підприємства вважається такий аспект діяльності служби персоналу, як організація навчання співробітників, яка проводиться за такими напрямками: вивчення основ колективної взаємодії та індивідуальних дій кожного члена колективу в екстрених ситуаціях; оволодіння методами забезпечення захисту інформації, захисту від інформації та збереження інтелектуальної власності; використання способів виявлення й запобігання неправомірних дій інших працівників; навчання загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів, постачальників та інших суб'єктів ринку.

3. Ефективна система мотивації. Важливість цієї системи полягає в тому, що вона дає можливість не лише зміцнити кадрову безпеку підприємства, а й мобілізувати кадровий потенціал, отримати максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів, забезпечити гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів та реалізацію всіх завдань бізнесу підприємства. Саме завдяки мотивації діяльність персоналу отримує конкретну спрямованість і направляється на досягнення як власної мети, так і цілей підприємства. Вивчення мотивації працівників в умовах сьогодення має теоретичне і прикладне значення, адже через з'ясування мотивів учинення особою тих чи інших дій можна зрозуміти, які матеріальні чи нематеріальні стимули матимуть вплив на її свідомість і змусять працювати більш ефективно. Побудова належної системи мотивації на підприємстві є важливим і пріоритетним завданням. Тому мотивація виступає найвпливовішим фактором залучення нової робочої сили, збереження цінних для підприємства працівників, навчання та розвитку персоналу в умовах технічного прогресу, оновлення виробництва та мінливого зовнішнього середовища.

Важливими нематеріальними засобами, які підтримують високий рівень трудової активності працівників, вважають створення сприятливих умов праці на підприємстві, наявність моральних заохочень персоналу, формування здорового психологічного клімату в колективі, розвиток наставництва тощо.

Моральне заохочення працівників зазвичай піднімає моральний дух персоналу, воно не пов'язане з матеріальними виплатами, а базується на закріпленні норм трудового права як засобів морального визнання тих чи інших працівників за результатами їх праці. Основними видами морального заохочення є: оголошення усної чи письмової подяки; нагородження дипломом чи почесною грамотою; занесення працівника на дошку пошани; присвоєння почесних звань тощо [58, с. 144].

Мотиваційну структуру будь-якої людини становить співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють її поведінку. За твердженням науковців, поведінка індивіда є доволі стабільною, однак вона підлягає корекції і піддається цілеспрямованому формуванню. Ця мотиваційна структура індивідуальна у кожного працівника, вона обумовлюється сукупністю факторів: кваліфікацією, рівнем добробуту, соціальним статусом, посадою, ціннісними орієнтаціями. Кожен менеджер повинен знати та прогнозувати бажання й можливості персоналу, внутрішні і зовнішні мотиви його поведінки, співвідношення цих мотивів. Для успішного керівництва менеджер має слідкувати за ситуацією, за кадровим балансом, володіти інструментарієм впливу на мотиви, прогнозувати та локалізувати можливі ризики, загрози і втрати. Менеджер формує певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, регулює її, розвиває у працівників позитивні мотиви і послаблює негативні, здійснює пряме стимулювання вчинків і дій персоналу.

Необхідно, щоб підприємства роздрібної торгівлі приділяли якомога більшу увагу мотивації своїх працівників, використовуючи для цього найрізноманітніші методи, способи та види мотивації, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси і дасть змогу зміцнити кадрову безпеку, і це, зрештою, призведе до його стабільності і процвітання.

4. Контроль. Цей напрямок є комплексом заходів, установлених для персоналу, зокрема, для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оцінних, контрольних і інших операцій, процедур

безпеки. Комплекс безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей спричинення збитків з боку персоналу.

5. Моніторинг. Це процес постійного спостереження за кадровою роботою та персоналом, який передбачає: забезпечення підприємства необхідними співробітниками; отримання оперативної інформації на основі якої розробляти і реалізовувати відповідні управлінські рішення [56, с. 60]; заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробку мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками; аналіз ситуації у конкурентів; роботу із сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; оцінювання підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника); способи проектування кар'єри.

Завдання, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, передбачають:

- пошук, класифікацію та систематизацію типових загроз, із якими пов'язані причини виникнення деструктивних і дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;
- оптимізацію співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;
- організацію системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу й формування професійного штату персоналу;
- забезпечення захисту всіх складових об'єктів кадрової безпеки;
- проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу й ознайомлення його з відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів, поборів;
- забезпечення контролю за дотриманням законодавчих і нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;

– організацію навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів зі системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві й ознайомлення з категорією комерційної таємниці [59, с. 123].

Отже, на сьогодні існує досить велика кількість засобів задля зміцнення кадрової безпеки на підприємстві. Однак, поряд із цими ключовими напрямками, важливим також у перспективі, особливо для підприємств роздрібною торгівлі, які особливо потребують досвідчених, лояльних, добросовісних, наділених духом корпоративності, вміючих зберігати конфіденційну інформацію, працівників, є впровадження таких заходів: збільшення оплати праці на підприємствах відповідно до показників європейських країн; розробка чіткої нормативно-правової бази щодо регламентації роботи персоналу та його захисту; залучення широкого кола робітників до здійснення управлінських функцій; винагородження сумлінних працівників; всебічний розвиток інфраструктури підприємства відповідно до вимог і потреб працівників; забезпечення задоволеності працівників результатами своєї праці.

Для здійснення цих заходів необхідна державна підтримка, дієва законодавча і нормативна база, наявність фінансових ресурсів. Таким чином, розробка і реалізація вищезазначених заходів щодо вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» сприятиме швидкому розвитку товариства й підвищить конкурентоспроможність та ефективність його господарської діяльності.

3.2. Технологія забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються не лише політичною, економічною та соціальною нестабільністю, а також пов'язані із виникненням нових сфер зайнятості, кардинальними змінами технологічних процесів, швидкою зміною попиту та необхідністю враховувати купівельну спроможність населення, зростанням конкуренції з боку іноземних товаровиробників та складністю виходу на зовнішні ринки. За таких умов для

підприємств роздрібної торгівлі, зростає важливість людського фактору, адже саме працівники відіграють ключову роль в інноваційному процесі, генеруючи нові ідеї, розробляючи технології виготовлення продукції та забезпечуючи її виробництво. Водночас персонал підприємства є найбільш вразливим ресурсом, який потребує захисту та формування сприятливих умов для творчої й продуктивної праці, хоча і виступає найбільшим джерелом виникнення та реалізації загроз для економічної безпеки певного суб'єкта господарювання.

Сьогодні забезпечення кадрової безпеки ускладнюється ще й потребою переходу від традиційного управління персоналом, яке ґрунтується на застосуванні адміністративних методів, до новітніх, котрі передбачають збалансоване досягнення цілей персоналу, менеджерів та власників зі швидкою адаптацією до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Отож не лише система управління персоналом потребує систематичного оновлення, але й процес забезпечення кадрової безпеки мусить бути максимально гнучким і враховувати сучасні методи планування, залучення, адаптації, професійного розвитку, підвищення працездатності, оцінювання індивідуальної, зокрема творчої, діяльності, оплати праці, мотивації та контролю людських ресурсів.

Вирішення такого складного завдання в умовах підприємств роздрібної торгівлі потребує формування технології забезпечення кадрової безпеки, яка би і враховувала важливість людського ресурсу для створення конкурентоспроможної продукції, уможлиблювала внесення необхідних змін в управління персоналом задля недопущення виникнення та зменшення негативних наслідків від реалізації загроз для працівників і з боку працівників для підприємства, і передбачала перехід до концепції сучасного управління персоналом з метою зростання його професійного та інтелектуального потенціалу.

У технології забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі доцільно виділити такі складові, які відповідають змісту процесу забезпечення безпеки будь-якої соціально-економічної системи: людську (містить сукупність професійних вимог до суб'єктів господарювання щодо їх

кваліфікації та наявності професійних навичок, які градуїровані відповідно до групи таких суб'єктів: спеціалізовані, напівспеціалізовані і неспеціалізовані), інформаційну (містить вхідну інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, об'єкти безпеки, формується за рахунок здійснення конкурентної розвідки, контррозвідки та оцінки рівня кадрової безпеки) і технічну (комплекс технічних засобів, які дають можливість отримувати, узагальнювати, аналізувати та зберігати інформацію про стан об'єктів безпеки). Поєднання усіх складових дозволяє, виходячи з наявного ресурсного забезпечення, послідовно здійснювати процедури та операції щодо виявлення, ідентифікації та протидії ключовим ризикам і загрозам для кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі.

Таким чином, технологія забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі – це розроблений покроковий процес, який регламентує послідовність дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів з метою забезпечення необхідного рівня їх безпеки через реалізацію захисних заходів зі зменшення ризиків та недопущення негативних наслідків дії зовнішніх і внутрішніх загроз, що відповідає позиціям кадрової політики підприємства та спрямовано на узгоджене досягнення інтересів працівників, менеджерів і власників підприємства.

Сферу реалізації технології забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі можна визначити на всіх етапах від створення до ліквідації підприємства, із коригуванням відповідно до життєвого циклу підприємства та зміною середовища функціонування суб'єкта господарювання. Технологія формується та застосовується в умовах створення власної служби безпеки, розподілу окремих безпекових функцій між структурними підрозділами та/або залучення зовнішніх суб'єктів безпеки. Технологія є обов'язковою до використання усіма працівниками, котрі визначені як суб'єкти безпеки відповідно до їх обов'язків та сфери відповідальності.

Кінцеву мету застосування технології забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі можна окреслити як забезпечення необхідного

рівня безпеки, через своєчасне розпізнавання викликів, ризиків і загроз та реалізацію захисних заходів, із найбільш раціональним використанням наданих ресурсів, створенням умов для збільшення професійного та інтелектуального потенціалу працівників.

Основою формування технології забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі є фактична система управління персоналом.

Висока конкуренція між підприємствами роздрібної торгівлі на споживчому ринку товарів і послуг вимагає особливої концентрації уваги на інноваційних процесах, підтримання їх інтенсивності, що можливо найбільшою мірою через організацію відповідного середовища для провідних фахівців. На більшості з цих підприємств не створено сприятливого організаційного інноваційного середовища, що пов'язано переважно зі складністю перебудови системи управління персоналом, відходом від методів планової економіки та застосування новітніх, які спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності.

Система управління персоналом ТОВ «Новус Україна» характеризується такими параметрами:

- вирішення поточних проблем без стратегічної орієнтації на розвиток персоналу;
- автократичний стиль управління, за якого найважливішим ресурсом залишається організаційна структура;
- конкуренція між керівниками лінійних підрозділів, коли власні інтереси починають домінувати над корпоративними;
- максимальний розподіл робіт із недостатньо чітким процесом контролю за результатом;
- низька схильність до ризику через відсутність механізмів мінімізації негативних наслідків.

ТОВ «Новус Україна» характеризується наявністю в організаційній структурі служби безпеки, але основним підрозділом з управління персоналом є відділ кадрів. Служба безпеки відповідає за збереження майна, силовий захист

території, пропускний режим роботи підприємства, унеможливлення втрати майна внаслідок злочинних дій персоналу та інше. Своєю чергою, відділ кадрів забезпечує документальний супровід прийому та звільнення працівників, внутрішнє переміщення та фіксування основних моментів у трудовій діяльності. Паралельно, але з незначним рівнем взаємодії, виконують функції відділ організації праці і заробітної плати, юридичний відділ та бухгалтерія. Зважаючи на відсутність координації дій між усіма переліченими підрозділами, проблема забезпечення кадрової безпеки не вирішується на належному рівні.

Формування технології забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі повинно здійснюватися відповідно до інституційного та функціонального підходів. За інституційним підходом забезпечення кадрової безпеки трактується як діяльність певних суб'єктів безпеки стосовно об'єктів та спрямована на досягнення визначених цілей.



Рис. 3.2. Структура внутрішніх суб'єктів безпеки ТОВ «Новус Україна» (розроблено автором на основі [8, 22, 26, 30, 63])

Беручи до уваги специфіку господарської діяльності ТОВ «Новус Україна» можна запропонувати структура суб'єктів безпеки (рис. 3.2). Провідну роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграють служба персоналу та служба економічної безпеки. Допоміжні функції здійснюють структурні підрозділи, які на певних етапах фіксують взаємовідносини працівника із підприємством (працівники підприємства є водночас і об'єктами, і суб'єктами безпеки).

Між усіма суб'єктами безпеки мають бути налагоджені комунікації, які би забезпечили швидке надходження необхідної інформації для розроблення й реалізації управлінських рішень у сфері кадрової безпеки.

Функціональний підхід передбачає встановлення етапів, які визначають ключові моменти взаємодії кожного працівника із підприємством та є основою для визначення ключових ризиків та загроз у сфері кадрової безпеки із рекомендаціями щодо застосування відповідних методів захисту підприємства. До переліку головних етапів доцільно віднести: відбір та найм персоналу; оцінку персоналу; розвиток персоналу; мотивацію персоналу; контроль персоналу; вивільнення персоналу.

Перелік ризиків, які найбільш характерні для ТОВ «Новус Україна» на нинішньому етапі його фінансово-господарської діяльності (рис. 3.3).

Зростання конкуренції між товаровиробниками спонукає до розроблення нових зразків продукції, що можливо завдяки залучення творчих інноваційно активних працівників. Тому об'єктом боротьби між суб'єктами господарювання дедалі частіше стають висококваліфіковані працівники. Завданням служби безпеки є і розпізнавання ворожих дій конкурентів щодо провідних працівників підприємства, і провадження власної конкурентної розвідки стосовно пошуку фахівців зі значним професійним та інтелектуальним потенціалом.

До сфери професійної діяльності служби безпеки потрібно віднести і питання перевірки кандидатів стосовно їх належності до однієї з груп ризику, з'ясування достовірності анкетних даних та отримання відгуків з попереднього місця роботи та інше.

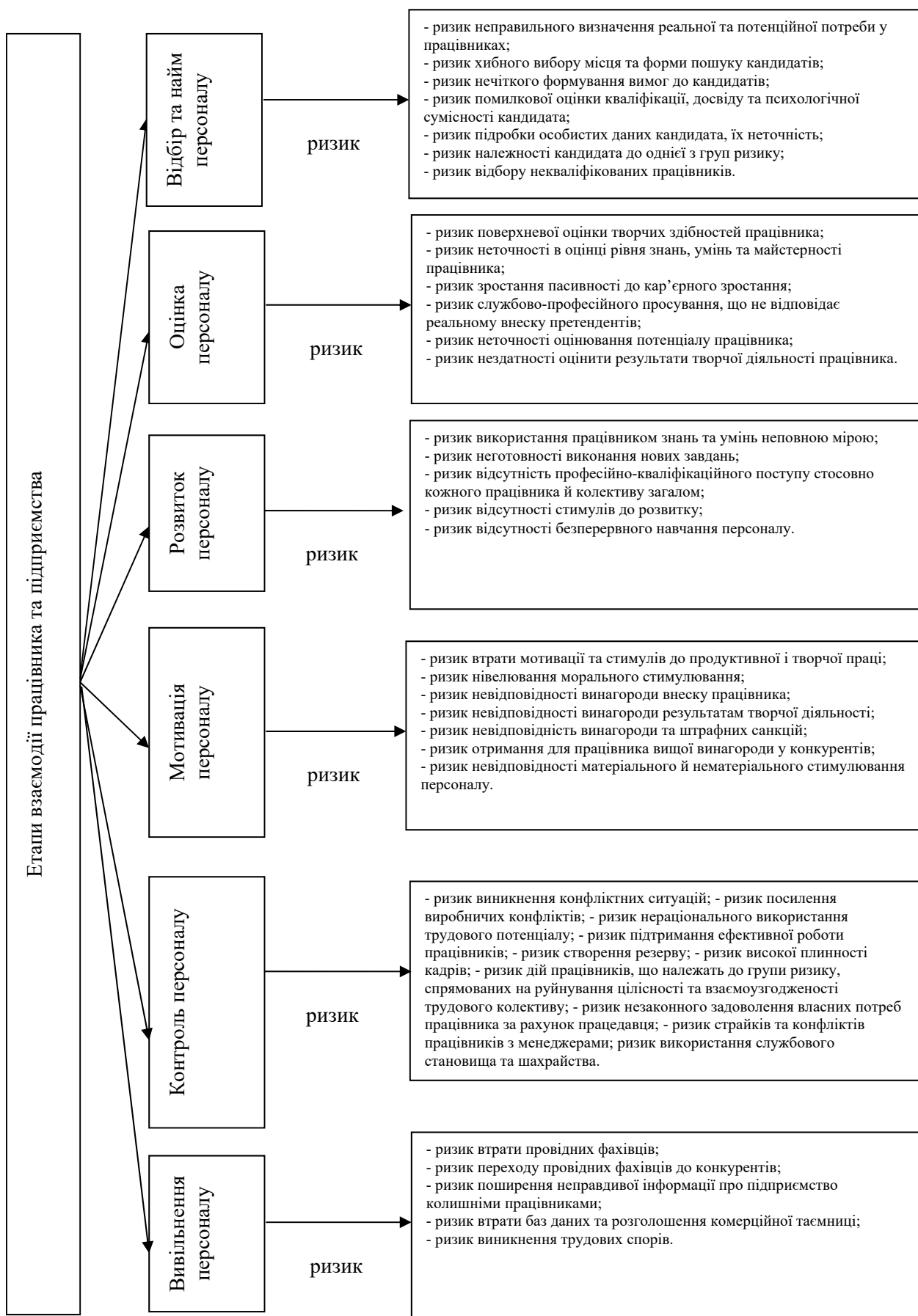


Рис. 3.3. Ризики кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна» (сформовано автором на основі [8, 22, 26, 30, 63])

Правильно організована діяльність служби економічної безпеки ТОВ «Новус Україна» забезпечує не лише процеси одержання і перетворення інформації, а й її моніторинг, аналіз, зберігання і захист, налагоджує співпрацю з органами внутрішніх справ, прогнозує можливі ризики та локалізує чи ліквідує реальні загрози економічній безпеці підприємства [60, с. 310].

Виникнення та контроль значної кількості ризиків належить до сфери завдань служби персоналу, оскільки вона тісно пов'язана з процесом управління персоналом. Водночас, розпізнавання цих ризиків можливе завдяки координованій співпраці усіх суб'єктів безпеки, зокрема шляхом перевірки інформації з кількох джерел, прогнозування можливих наслідків, розроблення варіантів недопущення негативних наслідків реалізації ризиків та вибору найбільш оптимального варіанту захисних заходів.

Технологія забезпечення кадрової безпеки повинна визначати не лише сукупність ризиків, але містити необхідну методичну базу для розпізнавання загроз. Загрози класифіковані за етапами, які повинні в подальшому стати основою формування технології забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» представлено на рис. 3.4.

З-поміж сукупності виділених загроз необхідно висвітлити ті, які безпосередньо пов'язані із втратою кадрового потенціалу, що в подальшому призводить до гальмування інноваційних процесів та погіршенням конкурентних позицій підприємства. Окрім цього, в сфері кадрової безпеки частково можна говорити про матеріальні та фінансові, прямі та опосередковані втрати від реалізації окремої загрози, але сумарний вплив кількох чи усіх загроз виражається не лише у зменшенні рівня кадрової безпеки, а має катастрофічні наслідки для економічної безпеки підприємства.

Розроблену технологію, яка, з огляду на основні етапи взаємодії працівника та підприємства, містить напрями забезпечення безпеки для своєчасного виявлення, протидії та ліквідації можливих ризиків і загроз із подальшою конкретизацією інструментів забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» представлено на рис. 3.5.

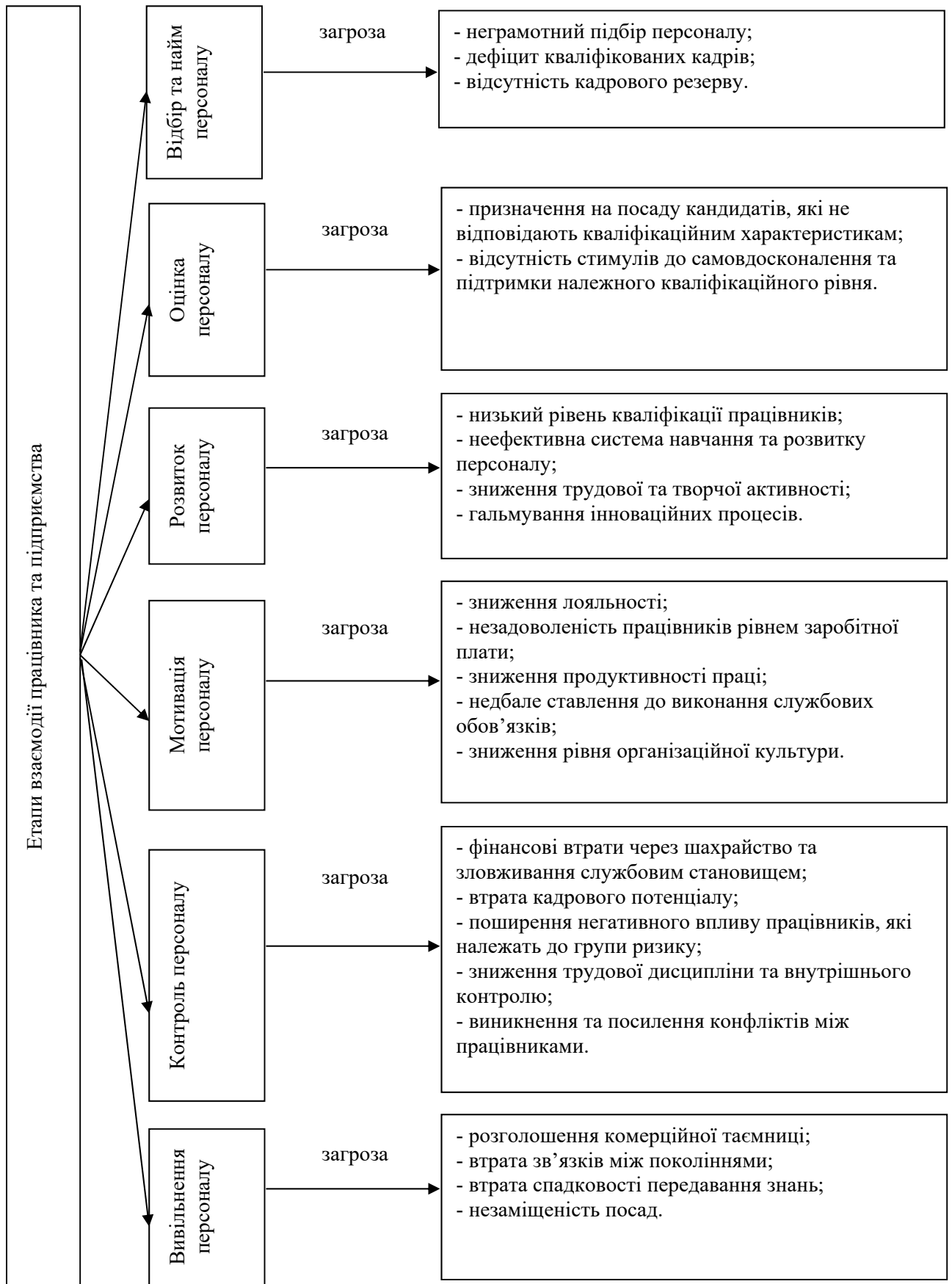


Рис. 3.4. Загрози кадровій безпеці ТОВ «Новус Україна» (сформовано автором на основі [8, 22, 26, 30, 63])

Відповідно до запропонованої вище класифікації персоналу, служба економічної безпеки повинна здійснювати конкурентну розвідку на предмет пошуку працівників, які можуть посилити інноваційний потенціал підприємства, здійснювати роботу щодо переходу провідних фахівців підприємств-конкурентів та гальмувати аналогічні процеси стосовно власного персоналу. Для виконання цих завдань доцільно використати такі інструменти, як: хедхантинг, який спрямований на пошук висококваліфікованих фахівців, скринінг – поверхневий пошук кандидатів та рекрутинг – поглиблений підбір, що дає змогу більш ретельно підібрати працівників за узгодженими з керівниками лінійними підрозділів характеристиками.

В Україні набуває поширення застосування інформаційних продуктів, зокрема програм фірми MIDOT, які дозволяють, одночасно з традиційним тестуванням, інтерв'ю та перевіркою даних в анкетах, отримати оцінку професійних та етичних якостей кандидатів. Перевірка кандидатів на етапі найму працівників дає можливість знизити рівень ризику для кадрової безпеки, але не менш важливим завданням є проведення систематичного оцінювання, зокрема шляхом атестації, що вимагає від персоналу підтримувати належний рівень кваліфікації та є основою для перевірки його лояльності, можливостей кар'єрного росту, допуску до конфіденційної інформації тощо.

Для виконання таких завдань, одночасно з розробленою програмою атестації, може бути використаний інформаційний продукт фірми MIDOT, що дає змогу здійснити оцінку благонадійності та лояльності персоналу, та система управління Extended DISC як така, що визначає індивідуальні здатності працівника виконувати роботу певної складності.

Висока ймовірність реалізації загроз на підприємствах роздрібною торгівлі щодо втрати кадрового потенціалу, зокрема через відсутність взаємозв'язку між поколіннями, дає нагоду рекомендувати до застосування такий сучасний інструмент управління персоналом, як коучинг, який спрямований на максимально повне передавання досвіду і знань між працівниками.

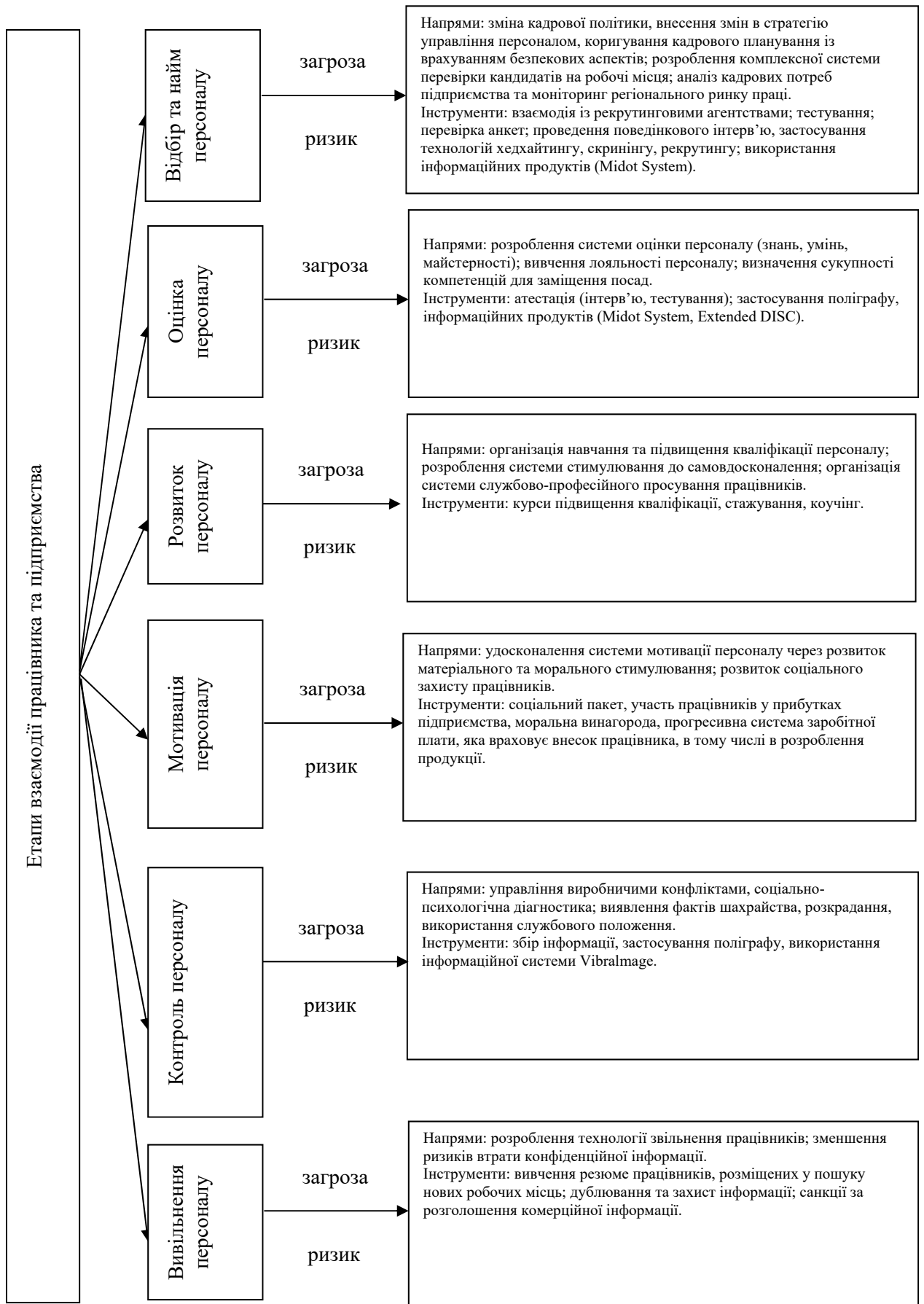


Рис. 3.5. Технологія забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»
(сформовано автором на основі [8, 22, 26, 30, 63])

Незадовільний рівень мотивації становить ключову загрозу для кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», тому удосконалення системи матеріального і морального стимулювання є основним завданням і служби персоналу, і служби економічної безпеки товариства. Важливо запровадити соціальні пакети, які повинні призначатися перш за все для працівників, які в найбільшій мірі сприяють створенню продукції.

На етапі контролю персоналу доцільно застосовувати не лише поліграф, але й взаємодіяти зі зовнішніми суб'єктами безпеки, а також використати інформаційну систему Vibralmage, яка призначена для всебічного дослідження психофізіологічних характеристик працівників.

Протидія ризикам і загрозам на етапі звільнення персоналу повинна передбачати виявлення мотивів працівників та зменшення ймовірності втрати цінної інформації, а також виведення на перший план психологічного аспекту уникнення образи на працедавця.

Таким чином, розроблена технологія враховує ймовірність виникнення та розвитку ключових ризиків і загроз для кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», окреслює напрями забезпечення безпеки та можливість застосування одночасно з традиційними інструментами й новітніх, які підібрані з увагою на специфіку виробництва продукції.

3.3. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»

Будь-яке підприємство, незалежно від виду його діяльності та географічного розташування, потребує розроблення та реалізації належної стратегії розвитку. Однак неможливо успішно реалізувати стратегію розвитку без формування та впровадження ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки та її складових (зокрема кадрової безпеки). Сьогодні в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, невизначеності щодо подальшого розвитку пандемії COVID-19, набуває

надзвичайно важливого значення утворення оптимальної стратегії забезпечення безпеки, яка б дала можливість підприємству адаптуватись до всіх дестабілізуючих факторів та чинників, а також створити дієву систему захисту та протидії до усіх видів ризиків та загроз.

Під стратегією забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» необхідно розуміти сукупність цілей та деталізований комплекс завдань щодо їх досягнення, реалізація яких передбачає тривалий проміжок часу і включає в себе різноманітні методики протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам, що можуть спричинити негативний вплив на персонал і продукцію товариства.

Під тактикою забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» слід розуміти процедури та дії у складі загальної стратегії, які мають чітко визначені часові проміжки, і формуються в залежності від наявної ситуації в товаристві та спрямовані на захист персоналу, економічних інтересів, а також на вдосконалення стратегії.

Не можна під час формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» не зважати на економічну безпеку, оскільки управління економічною безпекою будь-якого підприємства досягається через реалізацію тих чи інших тактичних і стратегічних рішень на яких вони базуються і які, своєю чергою, повинні бути узгоджені з основними складовими економічної безпеки (зокрема із кадровою безпекою).

Отже, існує взаємоузгодженість тактики і стратегії забезпечення економічної безпеки ТОВ «Новус Україна» із кадровою безпекою (рис. 3.6).

Стратегія управління персоналом становить собою чітко сформований напрям дій, який скерований на утворення відповідального, цілісного та висококваліфікованого трудового колективу з урахуванням наявних ресурсів і стратегії розвитку. Прийняття рішення щодо забезпечення кадрової безпеки неможливе без втручання та коригування поточної стратегії управління персоналом. А отже, взаємоузгодженість проявляється як на рівні забезпечення

економічної безпеки підприємства загалом, так і на рівні стратегії управління персоналом.



Рис. 3.6. Взаємоузгодженість кадрової безпеки із формуванням і реалізацією стратегії забезпечення економічної безпеки ТОВ «Новус Україна» (сформовано автором на основі [8, 22, 26, 30])

Будь-яка стратегія й тактика мають у своєму складі певну сукупність цілей, за допомогою котрих вона може визначити напрямок, у якому буде відбуватись забезпечення того чи іншого процесу. Правильно поставлені цілі відіграють важливу роль у подальшій успішності впровадження нової тактики та стратегії забезпечення ТОВ «Новус Україна».

Стратегічні цілі забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» становлять собою перелік бажаних результатів, які прагне досягнути

товариство у певний період. Вони призначені для ефективного забезпечення кадрової безпеки через захист кожного працівника та економічних інтересів товариства від зовнішніх і внутрішніх загроз (рис. 3.7).

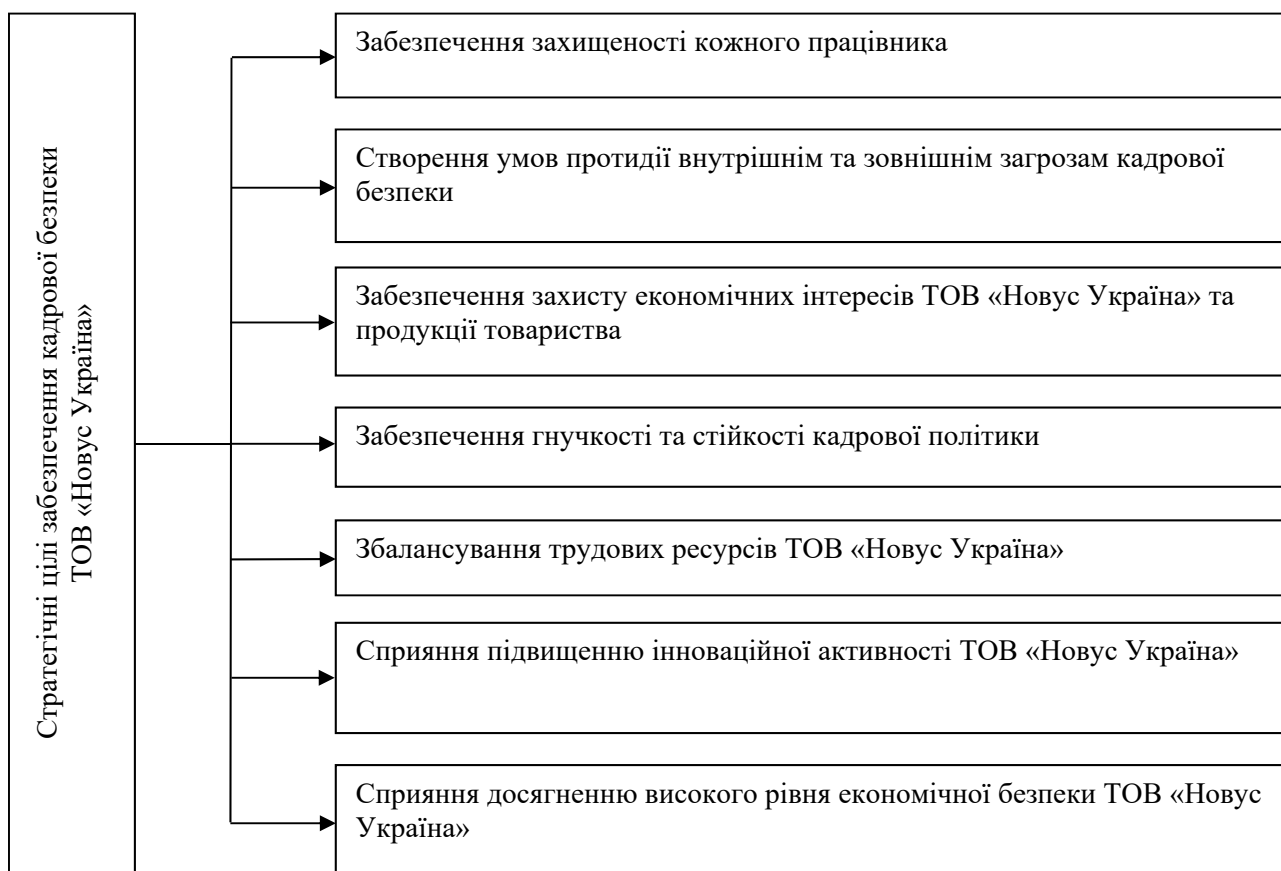


Рис. 3.7. Стратегічні цілі забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» (сформовано автором на основі [8, 22, 26, 30, 59])

Тактичні цілі забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» відображають окремі етапи стратегічних цілей, сприяють їх реалізації та можуть коригувати загальну стратегію забезпечення кадрової безпеки, дають можливість оперативно виявити ризики та загрози, які впливають на кадрову безпеку та продукцію ТОВ «Новус Україна» (рис. 3.8). Тактика забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» проявляється на етапі моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки. Процес моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» займає одне з чільних місць у системі формування та реалізації обраної керівництвом за результатами оцінки

стратегії. На заданому етапі на перший план виходить прийняття ефективних тактичних управлінських заходів щодо забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна».



Рис. 3.8. Тактичні цілі забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» (сформовано автором на основі [8, 22, 26, 30, 59])

Одним із основних завдань системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» має бути оперативна ідентифікація основних загроз та обрання відповідних тактичних заходів щодо їх протидії або адаптації.

Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» повинна включати теоретико-методичний підхід до розробки та застосування захисних заходів для протидії

загрозам кадрової безпеки і методичний підхід щодо оцінювання кадрової безпеки.

Послідовність розробки та реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» передбачає її вибір, заснований на тому, в якому становищі у цей момент перебуває товариство. Для того щоб краще охарактеризувати це становище, необхідні такі критерії:

- фактичний рівень кадрової безпеки (який ґрунтується на використанні збалансованої системи якісних і кількісних, моментних та інтервальних індикаторів);

- ресурсне забезпечення (не кожне підприємство може дозволити собі нову стратегію забезпечення кадрової безпеки, і тому дуже важливо взяти до уваги ресурсні можливості, до яких віднесено: людські, технічні та фінансові ресурси);

- вплив середовища функціонування ТОВ «Новус Україна» (загальновідомим є той факт, що середовище функціонування будь-якого підприємства та його вплив відіграють важливу роль у формуванні та реалізації стратегії й тактики забезпечення безпеки, зокрема кадрової).

Спираючись на результати оцінки кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» за визначеними критеріями, можна запропонувати одну з чотирьох стратегій:

1. Стратегія № 1 «Зростання». Підприємства роздрібної торгівлі, котрі за результатами розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки отримали «нормальний» і «високий» рівні, мають у наявності достатній рівень ресурсного забезпечення, а середовище функціонування підприємств здійснює позитивний або нейтральний вплив, слід обрати стратегію зростання. Стратегія передбачає здійснення заходів зі збереження досягнутого рівня кадрової безпеки (його покращення, якщо рівень «нормальний») та своєчасного виявлення і протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. За позитивного впливу середовища функціонування та високого рівня ресурсного забезпечення

стратегія мусить включати заходи щодо вдосконалення навичок персоналу та комфортизації внутрішнього життя підприємства.

2. Стратегія № 2 «Пристосування». Стратегія рекомендується для підприємства роздрібною торгівлі, у яких рівень кадрової безпеки за результатами розрахунку інтегрального показника, демонструє «нормальний» та «високий» рівні, але при цьому недостатньо ресурсних можливостей, і діяльність персоналу підприємства страждає через негативний вплив середовища функціонування. Ця стратегія спрямована на те, аби максимально адаптувати працівників підприємства до змін зовнішнього середовища й оптимізувати їх діяльність на тлі негативного його впливу. Для цього доцільно вдаватися до стратегічних і тактичних заходів, які не потребують суттєвих інвестицій.

3. Стратегія № 3 «Убезпечення». За умови «критичного» та «низького» рівня кадрової безпеки, але наявності достатнього ресурсного забезпечення і відсутності негативного впливу середовища функціонування – підприємствам роздрібною торгівлі слід обрати стратегію забезпечення. Вона передбачає прийняття таких стратегічних управлінських рішень, які будуть направлені на досягнення бажаного рівня кадрової безпеки для підприємства завдяки ресурсним можливостям і відсутності перешкод у вигляді негативного впливу середовища функціонування. Комплекс заходів повинен, за цією стратегією, скеровуватися на поліпшення ключових показників, які обумовили низький рівень кадрової безпеки, та виправлення наявних проблем кадрової політики.

4. Стратегія № 4 «Виживання». Ця стратегія забезпечення кадрової безпеки підприємства роздрібною торгівлі доречна для тих підприємств, у яких рівень кадрової безпеки знаходиться на рівні «критичний» та «низький», середовище функціонування підприємства є негативним, а ресурсне забезпечення на мінімальному рівні. Основне призначення такої стратегії полягає у здійсненні заходів із недопущення кризового розвитку та руйнації трудового колективу і збереження провідних працівників. Стратегія мусить

включати перелік стратегічних і тактичних заходів, які мають не лише допомогти стримати кризовий розвиток, й поступово вивести підприємство з такого стану. Для цього до цієї стратегії забезпечення кадрової безпеки обов'язково повинен додаватись відповідний антикризовий план дій.

Отже, залежно від того, якими буде результат розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки, ресурсні можливості та рівень впливу середовища функціонування, керівництво підприємства роздрібної торгівлі може обрати одну із запропонованих стратегій забезпечення кадрової безпеки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця вибору оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства роздрібної торгівлі

	Достатній рівень ресурсного забезпечення	Низький рівень ресурсного забезпечення	
Позитивний вплив середовища функціонування	Стратегія №1 «Зростання». Ключові стратегічні заходи: 1. Зберегти досягнутий рівень кадрової безпеки. 2. Покращити внутрішнє життя підприємств роздрібної торгівлі. 3. Своєчасно ідентифікувати та ефективно реагувати на виклики, ризики та загрози	Стратегія №2 «Пристосування». Ключові стратегічні заходи: 1. Оптимізувати внутрішнє середовище підприємства. 2. Збалансувати витрати на персонал. 3. Визначити найвпливовіші загрози та протидіяти їм.	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування	«Високий» рівень кадрової безпеки	«Нормальний» рівень кадрової безпеки	
	«Низький» рівень кадрової безпеки	«Критичний» рівень кадрової безпеки	
Позитивний вплив середовища функціонування	Стратегія №3 «Убезпечення». Ключові стратегічні заходи: 1. Досягнути більш високого рівня кадрової безпеки. 2. Реорганізувати та удосконалити кадрову політику. 3. Нейтралізувати існуючі проблеми в трудовому колективі.	Стратегія №4 «Вживання». Ключові стратегічні заходи: 1. Недопущення кризового розвитку. 2. Утримати ключових працівників. 3. Пошук та залучення ресурсів.	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування			

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна запропонувати модель вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» із альтернативних варіантів (табл. 3.2).

Якщо коротко охарактеризувати процес вибору та реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», то можна зазначити, що через постійні зміни середовища функціонування товариства підвищується значущість системи моніторингу й контролю, яка охоплює низку тактичних захисних заходів.

Завдяки методичному підходу до оцінювання рівня кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» і теоретико-методичному підходу до розробки та застосуванню захисних заходів із протидії, запропонована модель вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки характеризується високою гнучкістю та оперативністю і має істотні переваги:

- підвищення рівня оперативності реагування на нові загрози під час забезпечення кадрової безпеки; врахування під час забезпечення захисту і інтересів працівників ТОВ «Новус Україна», і можливостей продукції;
- можливість визначати поточний івень кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» через сформований методичний підхід;
- доступність моделі для ТОВ «Новус Україна» з будь-яким рівнем ресурсного забезпечення завдяки альтернативним варіантам вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки;
- можливість залучення спеціалізованих, напівспеціалізованих і неспеціалізованих внутрішніх суб'єктів забезпечення кадрової безпеки;
- можливість вибору одного з трьох методів протидії впливу загрозам під час забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»;
- можливість, за потреби, коригувати обрану стратегію забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна»;
- поліпшення ефективності системи економічної безпеки ТОВ «Новус Україна» через ефективну реалізацію стратегії забезпечення кадрової безпеки як однієї з її головних складових.

Таблиця 3.2

**Рекомендована стратегія забезпечення кадрової безпеки
ТОВ «Новус Україна»**

Позитивний вплив середовища функціонування	Достатній рівень ресурсного забезпечення	Низький рівень ресурсного забезпечення	Негативний вплив середовища функціонування
	ТОВ «Новус Україна»	-	
Нейтральний вплив середовища функціонування	«Високий» рівень кадрової безпеки	«Нормальний» рівень кадрової безпеки	
	«Низький» рівень кадрової безпеки	«Критичний» рівень кадрової безпеки	
Позитивний вплив середовища функціонування	-	-	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування			

Сьогодні не всі керівники вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі вважають, що необхідно використовувати стратегічне управління в процесі забезпечення кадрової безпеки, але як показує проведений аналіз, не всі загрози можна, ефективно ліквідувати та мінімізувати у короткий строк (не кажучи вже про ресурсні можливості для цього). Стратегія забезпечення кадрової безпеки дозволить поступово адаптувати ТОВ «Новус Україна» до нових змін та зміцнити умови господарювання в цілому.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі, обґрунтовано дію механізму забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», запропоновано технологію забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», обґрунтовано формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі теоретично узагальнено і вирішено науково-практичне завдання, яке полягає в розробленні теоретико-методичних та практичних засад щодо формування технології забезпечення кадрової безпеки персоналу торговельного підприємства. Основні наукові результати, рекомендації з їх практичного використання полягають у такому:

1. Проаналізовано різні підходи до трактування поняття «кадрова безпека підприємства» та запропоновано власну дефініцію цього поняття. Підкреслено, що кадрова складова посідає головне місце серед інших елементів системи економічної безпеки, оскільки охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення негативних наслідків для економічного стану підприємства, пов'язаних з роботою й поведінкою персоналу. Визначено, що забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства передбачає процес запобігання негативних наслідків, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

2. Запропоновано схематичне зображення системи забезпечення кадрової безпеки торговельного підприємства. Виокремлено об'єкти та суб'єкти, а також принципи, методи, засоби та функції такої системи. Запропоновано схему взаємодії кадрової безпеки торговельного підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Запропоновано структуру підсистеми кадрової безпеки як складника системи економічної безпеки торговельного підприємства. Виділено основні форми реалізації загроз, що виходять від різних груп працівників, і методи протидії їм.

3. Висвітлено причини виникнення загроз кадровій безпеці як складовій економічної безпеки торговельно підприємства. Узагальнено рекомендації для мінімізації негативних наслідків впливу персоналу на рівень кадрової безпеки торговельного підприємства. Систематизовано основні загрози з боку персоналу торговельного підприємства і на його адресу, джерела їх виникнення та наслідки реалізації. Доведено, що гарантування економічної

безпеки, а в її складі – кадрової безпеки, за умови розроблення відповідного методичного забезпечення, має на меті захистити всіх працівників від дії зовнішніх та внутрішніх загроз, а для торговельного підприємства – уможливити зростання ефективності використання людського капіталу.

4. В результаті виконаного аналізу фінансової діяльності ТОВ «Новус Україна» можна зробити такі висновки: на кінець 2020 року у товариства спостерігається значне зростання дебіторської заборгованості, що викликало значне зниження грошових коштів у касі та на розрахунковому рахунку (підприємству необхідно вжити заходів щодо стягнення боргів); у 2018-2020 роках товариство отримало збитки перш за все за рахунок збільшення витрат на збут, що і призвело до зниження рівня рентабельності (необхідно переглянути витрати); у 2018 році товариство погасило короткострокові кредити банків та значно зменшило кредиторську заборгованість, що негативно вплинуло на оборотність кредиторської заборгованості (необхідно шукати можливість як банківського, так і комерційного кредитування).

5. З'ясовано, що основою підходів до оцінювання кадрової безпеки стали методики, які застосовуються для оцінки економічної безпеки, із притаманними для них недоліками. Ознайомлення зі суттю кожного підходу дало можливість запропонувати методичний підхід, що передбачає застосування комбінаційного варіанту з метою використання позитивних моментів й усунення недоліків та враховує специфіку господарської діяльності ТОВ «Новус Україна» і роль персоналу як найціннішого ресурсу та основного джерела загроз для кадрової безпеки. На основі узгодження точок зору експертів із-поміж науковців та працівників ТОВ «Новус Україна», сформовано методичний підхід, який передбачає виконання кількох послідовних етапів для визначення рівня безпеки за окремим індикатором, групою та інтегральним показником. До числа індикаторів віднесено кількісні й якісні, інтервальні та моментні показники, джерелом яких є фінансова й статистична звітність, результати опитування працівників підприємства. Передбачається визначення рівня безпеки у розрізі основних груп: «організаційний», «мотиваційний»,

«освітньо-інтелектуальний», «ефективність використання персоналу» та «умови праці», які в сукупності дають повну інформацію про безпеку та можливі загрози для кадрової безпеки товариства.

6. Обґрунтовано, що на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Новус Україна» впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх загроз, частина яких безпосередньо стосується процесу забезпечення його кадрової безпеки. Шляхом узагальнення результатів проведених досліджень, спираючись на результати оцінювання рівня кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» та беручи до уваги думки експертів було визначено сукупність ключових загроз, які найістотніше впливають на рівень кадрової безпеки. Сформовану сукупність можна вважати орієнтиром для розроблення суб'єктами безпеки захисних заходів із подальшим уточненням змісту та ступеня негативного впливу окремих загроз.

7. Під механізмом забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі слід розуміти одночасно організовану та організуючу систему ключових елементів з метою зміцнення кадрової безпеки та забезпечення ефективного функціонування її системи, яка включає мотиваційну, соціально-економічну, психологічну, адміністративну, організаційну, інформаційну, дисциплінарну та правову функціональні складові. Будучи важливою складовою системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, її механізм покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів, попередженню різноманітних загроз, зокрема з боку тих же суб'єктів безпеки, для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки, через виконання поставлених завдань.

8. З'ясовано та класифіковано за етапами взаємодії працівника із підприємством найголовніші ризики та загрози, що в подальшому дозволило сформуванню технологію забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», яка визначає основні напрями із подальшим обґрунтуванням можливості

застосування інструментів, до числа яких віднесено як традиційні, так і новітні, пов'язані з використанням інформаційних продуктів. Розроблено технологію забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» з огляду на специфіку виробництва продукції, що спрямована як на першочерговий захист висококваліфікованих працівників, професійний та інтелектуальний потенціал яких забезпечує генерування нових ідей, так і на протидію ризикам і загрозам, що пов'язані з діяльністю персоналу.

9. Розроблено схематичну карту послідовності формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна», яка охоплює визначення основних принципів забезпечення, стратегії та тактичні цілі, вибір та моніторинг за реалізацією обраної стратегії. Особлива увага має приділятися системі моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Новус Україна» і реалізації відповідних тактичних заходів, які повинні бути напрямлені на вдосконалення загальної стратегії забезпечення.