

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

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»

4 курсу заочної форми навчання
Спеціальності 073 «Менеджмент»

Наталії НЕЧЕПУРНОЇ

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Зінаїда ЖИВКО

Рецензент

к.е.н., доц. Ольга МАРТИН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ____ » _____ 2021 р., протокол № ____

Завідувачка кафедри менеджменту

АНОТАЦІЯ

Нечепурна Н.Т. Управління кадровою безпекою. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент». Львів, 2022.

У першому розділі розглянуто методологічні засади кадрової безпеки підприємства та управління кадровою безпекою підприємства. У другому розділі проведено аналіз господарсько-управлінської діяльності ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей», запропоновано шляхи покращення кадрової безпеки і управління процесом забезпечення кадрової безпеки з метою запобігання загрозам його кадрової безпеки в ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей».

Ключові слова: кадрова безпека, управління, персонал, підприємство.

ANNOTATION

Nechepurna N.T. Personnel security management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in Management. Lviv, 2022.

The first section considers the methodological principles of personnel security of the enterprise and personnel security management of the enterprise. The second section analyzes the economic and managerial activities of «Sudovovishnyansky Professional Lyceum», suggests ways to improve personnel security and manage the process of ensuring personnel security in order to prevent threats to its personnel security in «Sudovovishnyansky Professional Lyceum».

Key words: personnel security, management, personnel, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства в системі економічної безпеки ..	7
1.3. Управління кадровою безпекою підприємства: завдання, принципи, механізм.....	19
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	27
2.1. Економіко-управлінська характеристика та фінансово-господарська діяльність ДНЗ «Судовишнянський професійний ліцей».....	27
2.2. Формування нового управлінського підходу до забезпечення кадрової безпеки підприємства з метою запобігання загрозам його кадрової безпеки .	38
2.3. Шляхи покращення кадрової безпеки в контексті організаційних та мотиваційних аспектів її забезпечення	47
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Сучасні трансформаційні ринкові процеси стосуються всіх соціально-економічних процесів і економічних суб'єктів, суттєво впливають на їх функціонування. В таких умовах особливої уваги потребує забезпечення економічної безпеки підприємств і її складової – кадрової безпеки. Належна увага до цієї проблеми на рівні підприємства означає формування системи захисту від реальних та потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз. Функціонування і діяльність на підприємстві високо мотивованого і кваліфікованого персоналу сьогодні є важливим чинником забезпечення кадрової безпеки підприємства, а відповідно і його економічної безпеки.

Важливим чинником створення системи безпеки підприємства і управління безпекою є функціонування на підприємстві висококваліфікованого і мотивованого персоналу. Відповідно важливою складовою системи безпеки підприємства є кадрова безпека, яка спрямована на нівелювання можливих загроз і ризиків, які пов'язані з діяльністю персоналу підприємства, його соціально-трудовими відносинами, реалізацією трудового потенціалу підприємства. Цей процес потребує постійної уваги і управління. Згідно наукових досліджень 45% компаній світу вивчають і реалізують забезпечення кадрової безпеки підприємств і постійно управляють цим процесом. Найбільш динамічно і активно реалізують політику управління кадровою безпекою підприємств 7800 компаній із 33 країн світу [8].

Дослідження проблем, пов'язаних з кадровою безпекою підприємства і управлінням кадровою безпекою займалася велика когорта науковців, серед яких: І.Я.Бурда, О.З.Воронка, О.М.Герасименко, З.Б.Живко, Д.А.Затонацький, Н.В.Зачосова, В.Я.Карковська, А.О.Касич, В.О.Кравченко, Н.Ю.Кривицька, В.А.Красномовець, С.М.Лобазов, Н.Л.Любченко, О.М.Ляшенко, В.М.Малюга, І.П.Мігус, С.В.Мішина, С.П.Міщенко, Г.В.Назарова, В.Ю.Онісіфорова, В.А.Панченко, Г.І.Писаревська, Н.Й.Реверчук, М.В.Семикіна, О.В.Сорока, О.О.Сосновська, В.І.Ткаченко, Л.М.Томаневич, О.В.Халина, С.О.Черкасова.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ кадрової безпеки і управління кадровою безпекою, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою безпекою в ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей».

Завданнями відповідно мети дослідження є:

- дослідити теоретичні основи кадрової безпеки підприємства;
- дослідити процес управління кадровою безпекою підприємства;
- проаналізувати економічну діяльність ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей»;
- обґрунтувати практичні рекомендації покращення управління кадровою безпекою ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей»;

Об'єкт дослідження – персонал ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи управління процесом забезпечення кадровою безпекою підприємства.

Методи дослідження. Дослідження побудовано на загальнотеоретичному системному осмисленні наукових праць з проблеми кадрової безпеки. Використано в роботі методи: аналіз і синтез, метод логічного узагальнення, графічно аналітичний і табличний методи, статистичний аналіз.

Інформаційна база дослідження. Нею стали законодавчі та нормативні акти з питань кадрової безпеки, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічний матеріал, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-ресурси.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути рекомендовані для використання на практиці з метою підвищення рівня кадрової безпеки підприємства та покращення управління процесом забезпечення його кадрової безпеки.

Апробація результатів дослідження.

Наукові публікації:

1. Нечепутрна Н., Михайлюк А. Податкове навантаження в системі податкової безпеки держави. Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: I Міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. Студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного вченого-економіста С.І. Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2022 р.). Кам'янець-Подільський : 2022. С. 228-230.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури. Робота містить 2 таблиць і 23 рисунків. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства в системі економічної безпеки

В умовах ринкової економіки з погляду на безпеку суб'єкта господарювання основна мета розвитку підприємницької діяльності, великого, малого чи середнього бізнесу полягає у забезпеченні його стабільного розвитку, визначенні перетину цілей споживачів і власників бізнесу, підприємницьких структур та організацій.

Сьогодні економіка нашої держави проходить дуже складний період становлення і вироблення заходів убезпечення підприємницької діяльності, розвитку бізнесу та створення умов для подальшої стабілізації діяльності підприємства.

Згідно проведеного аналізу наукової економіко-соціальної літератури, інтернет ресурсів можемо визначити, що питанням економічної безпеки підприємств присвячена величезна кількість праць вітчизняних науковців. Але, як показує практичний досвід, зазвичай, із запізненням підприємці починають думати про безпеку своїх організацій дуже пізно, так як відсутня науково-методична та інформаційна база у сфері управління, безпосередній досвід ризик-менеджменту та у звуженому понятті відсутній досвід управління саме кадровими ризиками.

Якщо розглядати сутність кадрової безпеки підприємства, то вона носить дуалістичний характер, так як саме персонал підприємства одночасно виступає об'єктом виникнення загроз та суб'єктом їх вчинення. Тому і поняття «кадрова безпека» має цілу низку визначень, тлумачень та розуміння сутності.

Кадрова безпека – процес зменшення, локалізації чи усунення ризиків та загроз, внутрішніх чи зовнішніх впливів на економічну безпеку підприємства, які пов’язані з персоналом. Персонал завжди займає перше місце в системі безпеки бізнесу, тому і кадрова безпека є пріоритетним напрямком діяльності підприємства у сфері безпеки. Основні завдання кадрової безпеки, які подані на рис. 1.1 і дають основу ведення кадрової політики підприємства.

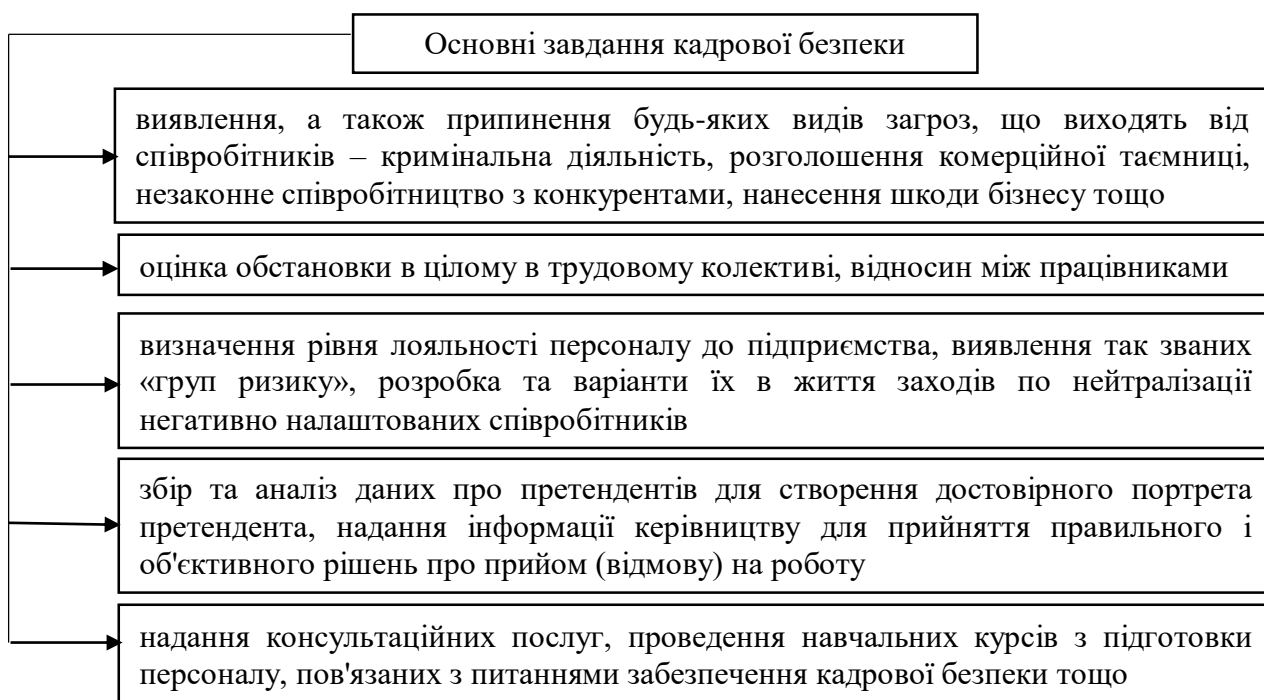


Рис. 1.1. Основні завдання кадрової безпеки

Підходи до трактування поняття кадрової безпеки також різні та призводять до численних дискусій, так частина науковців розглядають кадрову безпеку як можливість та певні заходи убезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП) від загроз пов’язаних з персоналом; другі – вважають, що це сукупність заходів протидії негативним діям персоналу; треті - як процес запобігання негативних впливів на ЕБП тощо.

Слід зауважити, що досить часто стоїть питання, який підрозділ у системі економічної безпеки підприємства більш важливий – підрозділ роботи з персоналом чи підрозділ кадрової безпеки. Якщо брати функціональні обов’язки підрозділу роботи з персоналом, то покрокову роботу цього

підрозділу і місце в цій роботі підрозділу кадрової безпеки можна зобразити на схемі (рис. 1.2).

Як бачимо зі схеми, підрозділ роботи з персоналом базується на особливостях та функціях роботи з персоналом, однак на кожному етапі роботи кадрової служби є елементи кадрової безпеки.

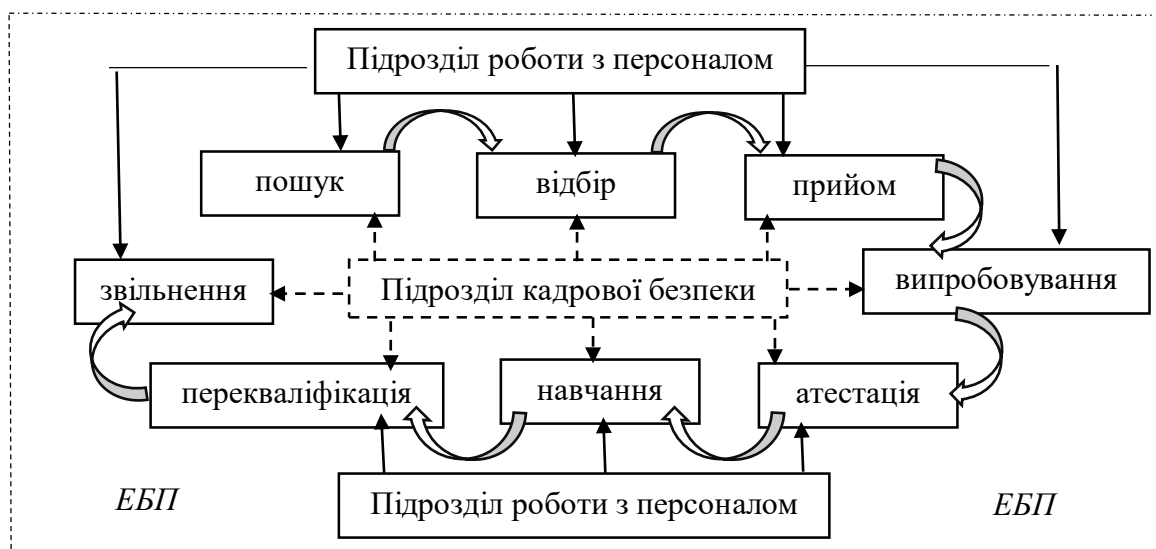


Рис. 1.2. Покрокова взаємодія підрозділів роботи з персоналом та підрозділів кадрової безпеки

Тому очевидно, що підрозділ роботи з персоналом є основним і провідним у цій роботі, бо тут працюють фахівці, які знають тонкощі кадрового менеджменту, а підрозділ кадрової безпеки при службі безпеки підприємства є допоміжним і підсилюючим, так як знають специфіку безпекової роботи на кожному етапі. Саме від згуртованих і спільних дій даних працівників буде залежати стан економічної безпеки підприємства, його діяльність та стабільність.

Сьогодні, як бачимо з різних підходів до визначення поняття «кадрова безпека», не має єдиного трактування цього поняття. Аналіз наукових праць дав можливість сформулювати в таблицю такі визначення науковців з різних джерел (табл.1.1).

Наголошуючи на важливості кадрової безпеки на підприємстві, деякі науковці використовують термін «інтелектуально-кадрова безпека» [28; 32; 54].

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення
1	2
Реверчук Н.Й. [44, с. 58]	Сутність полягає у застереженні та мінімізації негативних впливів на ЕБП через недостатню кваліфікацію персоналу, неефективний менеджмент стосовно збереження та подальшого розвитку інтелектуального потенціалу організацій
Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. [33 с. 28]	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом
Халіна О.В., Козаченко Н.О. [52, с. 135]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому
Мехеда Н.Г., Маренич А.І. [29, с. 40]	Кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, за якої відбувається ефективне функціонування всіх її складників, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, пов'язаним із персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи
Герасименко О.М. [7, с. 120]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому
Писаревська Г.І. [39, с. 57]	Кадрова безпека – це не лише стан, а й здатність підприємства тримати оборону перед внутрішніми та зовнішніми загрозами, захищаючи інтереси підприємства, вдосконалюючи стратегію управління персоналом та людський капітал у цілому, забезпечуючи безпечні умови праці
Аванесова Н.Е., Марченко О.В. [1, с. 32]	Кадрова безпека підприємства – це сукупність характеристик функціонування економічної системи, при якій здійснюється як структурний, так і змістовний аналіз діяльності персоналу, прогнозування впливу діяльності персоналу на показники ефективності підприємства, забезпечується захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних з персоналом, відбувається злагоджене й ефективне функціонування всіх складових економічної системи

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ляшенко О.М. [26, с. 62]	Кадрова безпека підприємства – це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
Дорофєєв К.Н., Гараєва Е.В. [12, с. 328]	Кадрова безпека підприємства – комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації
Сорока О.В. [47, с. 57]	Кадрова безпека організації – це сукупність заходів, спрямованих на збереження ядра персоналу, створення максимальних умов для його продуктивної діяльності за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому
Бурда І.Я. [3, с. 7]	Кадрова безпека – це підсистема економічної безпеки підприємства, що являє собою впорядковану сукупність елементів, які можуть належати іншим підсистемам, комплексна взаємодія котрих слугує цілям протидії загрозам його внутрішнього та зовнішнього середовища та скерована на досягнення динамічної рівноваги всієї системи економічної безпеки
Кравченко В.О. [20, с. 302]	Кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки компанії, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом, націлена на встановлення таких трудових і соціо-культурних відносин, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства
Панченко В.А. [36, с. 54]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства шляхом нейтралізації ризиків та загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому
Касич О.О., Медвідь Г.С. [17]	Кадрова безпека – це один із елементів економічної безпеки підприємства, який спрямований на запобігання та усунення загроз і ризиків, що пов'язані із діяльністю персоналу та визначає можливості підприємства у повній мірі забезпечувати власні потреби у трудових ресурсах, які характеризують певними кількісними та якісними характеристиками, що відповідають сучасному етапу розвитку освіти, технології, тощо
Маруніч А.В. [28, с. 98]	Інтелектуально-кадрова безпека – це підсистема економічної безпеки суб'єкта господарювання, яка гарантує стабільне та максимально ефективне використання його персоналу, зокрема покращення потенціалу розвитку в майбутньому

В.М. Малюга та М.Д. Кузьменко трактують кадрову безпеку з позицій структурного, процесного, цільового та функціонального підходів через призму забезпечення економічної безпеки [27, с.76].

В.І. Ткаченко подає сім підходів до трактування кадрової безпеки, що зображені на рис. 1.3. Він розглядає поняття «кадрова безпека» з аспектів процесного, структурного, цільового, управлінського, функціонального, ресурсного та компаративного підходів.



Рис. 1.3. Підходи визначення сутності КБП [49, с. 83]

Відповідно, що при трактуванні сутності кадрової безпеки, необхідно враховувати всі перераховані підходи, потрібно використовувати комплексно різні види та заходи. Отже, що *кадрова безпека* – найважливіший напрямок роботи підприємства, який може не лише захистити підприємство, але й знищити його, а значить – це процес попередження, застереження та локалізації ризиків та загроз, які створені персоналом чи скеровані на персонал.

Базуючись на теоретичних підходах до сутності кадрової безпеки, слід погодитися з думкою з В.І.Ткаченка, що «незалежно від прихильності до

якогось окремого підходу до трактування поняття кадрової безпеки, саме від її належного забезпечення залежить поточний та можливий майбутній результат функціонування підприємства» [49, с. 83]. Тому забезпечення кадрової безпеки для підприємства є надзвичайно важливим завданням. Основними принципами забезпечення кадрової безпеки є: принцип узгодженості, принцип законності, принцип моральності, принцип готовності, принцип економічної ефективності і доцільності, принцип взаємодії, принцип оперативності [5, с. 102].

Кадри, персонал – це дійсно важливий і актуальний ресурс підприємства, який є як позитивним фактором для розвитку підприємства, так і негативним, адже від персоналу можуть бути різні диверсії, провокації чи злиття комерційної інформації. Кадрову безпеку розглядають з різних аспектів за такими складовими: безпека життєдіяльності; соціально-мотиваційна безпека; професійна безпека; антиконфліктна безпека (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові кадрової безпеки [15, с. 84]

Від соціально-мотиваційної складової багато що залежить, адже персонал, який мотивований і має соціальні гарантії, пакети та забезпечення, завжди лояльний до підприємства та надійний.

Кадрова безпека підприємства має певні складові. Так, Л.М.Томаневич виділяє 4 складові: безпека життєдіяльності; психологічна безпека; соціально мотиваційна безпека; професійна безпека [51, с. 4]. В.А. Панченко вважає, що складовими системи кадрової безпеки підприємства є фінансова, корпоративна, правова, майнова, кадрова, технологічна, інформаційна, екологічна [38, с. 96], кожна з яких виконує свої функції стосовно забезпечення кадрової безпеки підприємства.

1.2. Методи забезпечення кадрової безпеки в системі управління кадровою безпекою організації

Залежно від рівня існуючих зовнішніх (інфляція, підкуп співробітників, недобросовісна конкуренція, тиск на персонал з боку злочинних угруповань, недостатність державних програм, непосильне податкове навантаження, хаотичний та нерегульованих механізм соціального партнерства переманювання висококваліфікованих працівників тощо) та внутрішніх (недостатня організація підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, неефективна мотивація працівників, невідповідність займаній посаді персоналу, низький рівень професійної кваліфікації, порушення балансу між цілями підприємства і персоналу, відсутність заходів соціальної підтримки тощо) можна виокремити наступні методи забезпечення кадрової безпеки (рис. 1.5).

Знову ж таки, як бачимо з рисунку 1.5 розподіл методів забезпечення є умовним, так як на практиці всі методи в системі управління кадровою безпекою використовуються комплексно. Проте найбільш затребуваною на нашу думку є саме організація роботи з персоналом, адже саме тут формуються заходи захисту персоналу, забезпечення його лояльності та працездатності.

Найбільш вагомими вважаємо такі заходи організації: підбір та найм персоналу; формування лояльності персоналу; контроль за діяльністю персоналу.



Рис. 1.5. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства [36, с. 54]

Розглянемо всі дані заходи більш детально (рис.1.6).

Не менш важливим заходом є формування *системи лояльності персоналу*, яка базується на виробленні у персоналу лояльного ставлення до підприємства через застосування різних методів, способів і прийомів,

направлених на першочергове визнання інтересів працівників, задоволення їх потреб (рис.1.7).

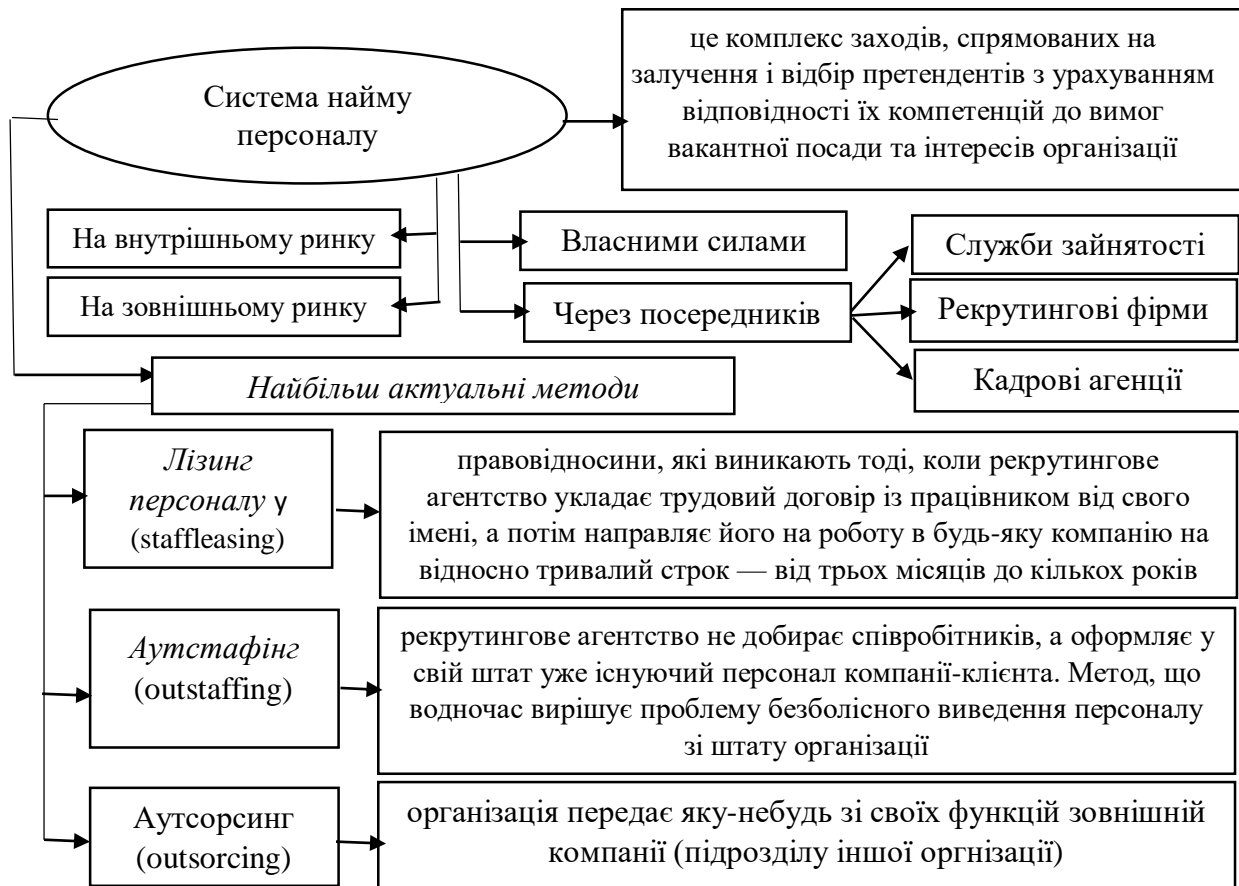


Рис. 1.6. Система найму персоналу [53, с. 90]



Рис. 1.7. Система лояльності персоналу

Питання лояльності дуже специфічні і тому до кожного індивідуума має бути окремий підхід, адже ми знаємо, що кожен працівник сприймає по-своєму втручання керівництва в своє особисте життя, одні прагнуть відсторонитися будь-якого втручання, інші навпаки потребують його і чекають. Лояльний персонал поєднує свою мету з метою організації і прагне докласти всіх зусиль для покращення роботи підприємства, знаючи, що і він особисто матиме вигоду матеріальну чи моральну. Ось і зараз в час війни, персонал, який лояльний до своєї організації докладає нелюдських зусиль для забезпечення життєспроможності фірми, виконання поставлених завдань, нехтуючи неналежними умовами праці та власним часом. Їх мета співпадає з ціллю підприємства і це приносить вигоди для працедавця, для персоналу, для країни. Навпаки нелояльний персонал, всім невдоволений, не захищає інтереси та майно фірми, займається лише власним благоустроєм та зароблянням грошей, а деколи і не гребують отриманням достатку на чужій біді.

З цього можна констатувати, що існує прямолінійна залежність між лояльністю персоналу та соціально-орієнтованою політикою підприємства, тобто чим вищий рівень соціального захисту персоналу, тим більша їх лояльність до підприємства.

І нарешті, третьою системою заходів, які впливають на кадрову безпеку, як ми зазначали раніше є контроль (рис.1.8).

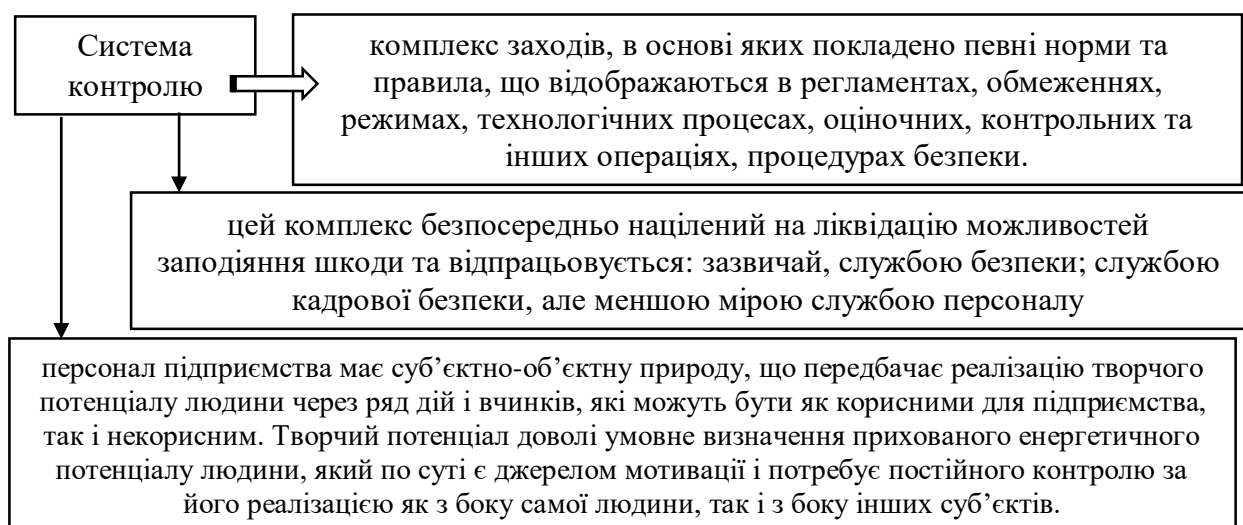


Рис. 1.8. Система контролю

Всі ці заходи, які схематично зображені нами на рис. 1.6-1.8 (система найму персоналу, система лояльності і система контролю) характеризують етапи процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства (КБП) в загальній системі управління кадровою безпекою організації (рис.1.9).



Рис. 1.9. Етапи забезпечення кадрової безпеки підприємства [52, с.140]

Кожен етап забезпечення кадрової безпеки підприємства має свої особливості: так на 1–му етапі проходить найм персоналу та його розподіл за ступенем доступу до таємної інформації, комерційної таємниці та рівнем його впливу на економічну безпеку підприємства.

Другий етап характеризується формуванням лояльності персоналу та соціально-мотиваційної політики підприємства. Тут розробляється система стимулів та мотивів, здатних спонукати персонал до лояльності; йде застосування різних методів захисту персоналу і одночасно від неумисних та навмисних дій персоналу, направлених проти підприємства.

На третьому етапі здійснюється контроль за всіма напрямками забезпечення кадрової безпеки. Зрозуміло, що основним фактором на цій ділянці є управлінський потенціал підприємства, який здійснюється через низку наказів, розпоряджень, інструкцій і вказівок, які забезпечують процес управління та контролю кадрової безпеки підприємства в економічній системі безпеки підприємства та управління його діяльністю.

Кожен етап характеризується характерними для цього етапу головними і першочерговими цілями, тому потрібно розробити спеціальний регламент заходів і дій для кожного етапу та зазначити їх у відповідних розпорядчих документах та планах. Кадрова безпека підприємства є підсистемою системи економічної безпеки підприємства, яка убезпечує основний ресурс підприємства – персонал, що в свою чергу є рушійною силою будь-якого процесу, в тому числі, процесу функціонування підприємства. І відповідно рівень кадрової безпеки підприємства впливає на рівень економічної безпеки підприємства та на розвиток самої організації. Від вмілих дій менеджерів, ефективного процесу управління та мотивації персоналу буде залежати лояльність працівників, а чим більше персонал мотивований та захищений, тим більше він відчуває безпеку і є відданим своїй організації.

1.3. Управління кадровою безпекою підприємства: завдання, принципи, механізм

Забезпечення кадрової безпеки підприємства вимагає постійної уваги до управління цим процесом. Управління кадровою безпекою є важливою

складовою цілісної системи управління персоналом підприємства, яка, по-перше, «націлена на виявлення, знешкодження та попередження ризиків і загроз, які з одного боку, можуть бути спричинені персоналом та призвести до негативних наслідків для підприємства», по-друге, передбачає створення сприятливих робочих умов для персоналу, їх захист, по-третє, спрямована на забезпечення економічних потреб і реалізації цілей розвитку персоналу підприємства» [55, с. 60].

Кадрова безпека, яка, будучи структурною складовою економічної безпеки підприємства, включає власні компоненти (соціально-мотиваційну, професійну, антиконфліктну безпеку та безпеку життєдіяльності [15, с. 85]) формується під впливом різноманітних чинників, наслідки впливу яких можуть сформуватися як реальні загрози кадровій, а відповідно і економічній безпеці підприємства.

В науковій літературі є різні підходи до класифікації загроз кадровій безпеці підприємства. Наведено різні класифікації:

- 1) залежно від сфери, де вони виникають: економічна, інформаційна та соціальна сфери;
- 2) залежно від можливості бути прогнозованими: прогнозовані, непрогнозовані;
- 3) залежно від джерела виникнення: об'єктивні, суб'єктивні;
- 4) залежно від об'єкта: персонал, майно, інформація, техніка тощо;
- 5) залежно від місця виникнення: зовнішні і внутрішні;
- 6) залежно від правомірності: законні, протизаконні;
- 7) залежно від сфери дії (матеріальні цінності, нематеріальні цінності)
- 8) за природою виникнення: політичні, техногенні, економічні, правові, екологічні, кримінальні, контрагентські, конкурентні;
- 9) залежно від можливості запобігання: фосмажорні, не фосмажорні;
- 10) за суб'єктами загрози: з боку конкурентів, з боку кримінальних структур, з боку держави, з боку співробітників;

11) залежно від тиску та маніпуляції на працівника: здійснювані свідомо, вимушені (під впливом), представниками групи ризику [2, с. 377; 36, с. 55, 57; 39, с. 58; 33, с. 30;].

Найбільш поширеною є поділ загроз кадровій безпеці залежно від місця виникнення на зовнішні і внутрішні загрози [5, с. 85; 14, с. 89; 18, с. 77; 23, с. 27; 39, с. 58; 48, с. 145].

Попередження і нівелювання загроз, які негативно впливають на стан кадрової компоненти економічної безпеки підприємства, є *головною метою управління кадровою безпекою підприємства*. Виходячи з цього завданнями управління кадровою безпекою підприємства є:

- планування формування та розвитку персоналу на підприємстві, перспектив кар'єрного зростання;
- розроблення нових методи оцінки персоналу;
- формування нормативної документації, що стосується персоналу, на підприємстві;
- аудит кадрової безпеки;
- забезпечення пояснювально-інформаційної роботи з персоналом підприємства стосовно його кадрової політики та наявних вимог до його персоналу;
- попередження та виявлення загроз кадровій безпеці, негативних дій з боку персоналу, які можуть бути шкідливими для підприємства;
- проведення постійного моніторингу ситуації на підприємстві, який сприяє підвищенню рівня його кадрової безпеки;
- вплив на формування кадрової політики і кадрової стратегії підприємства;
- вплив на формування сприятливого мікроклімату в колективі на основі вивчення взаємовідносин між працівниками та їх інтересів, реальних обставин в колективі;
- формування високого рівня лояльності персоналу підприємства;
- врегулювання та виявлення конфліктних ситуацій на підприємстві;

- постійний аналіз мотиваційного механізму на підприємстві;
- вплив на формування високого рівня корпоративної культури підприємства;
- сприяння навчанню персоналу стосовно підтримання високого рівня кадрової безпеки і користування комерційною та доступною інформацією;
- аналіз організаційної структури підприємства та усунення помилок, які виникли через неправильний розподіл повноважень та функціональних обов'язків співробітників;

Управління кадровою безпекою як складне системне поняття передбачає вісім принципів (рис. 1.10) і виконує три функції:

- 1) організаційну – здійснюється планування як джерел, так і потреб комплектування персоналу;
- 2) відтворювальну – передбачає розвиток персоналу;
- 3) соціально-економічну – спрямована на забезпечення ефективного використання і функціонування персоналу за допомогою створення відповідних умов [30, с. 217].

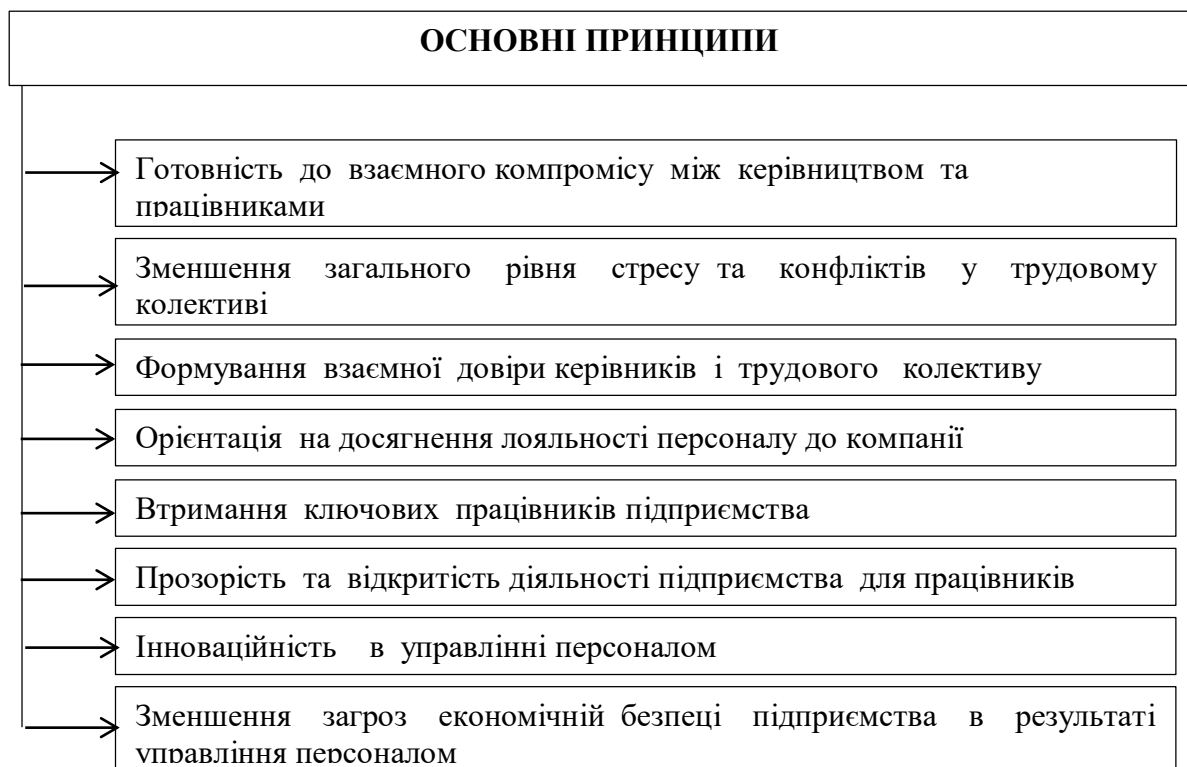


Рис. 10. Принципи управління кадровою безпекою підприємства [30, с. 217]

Управління кадровою безпекою передбачає виокремлення шести функціональних блоків управління, які відповідають функціональним блокам управління персоналом, а саме: планування та маркетинг персоналу, формування та оцінка персоналу, управління соціально-трудовами відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією (рис. 1.11 – додаток А). Виокремлення таких функціональних блоків управління кадровою безпекою підприємства дає можливість конкретизувати завдання і напрями управління в кожному блоці. В процесі управління кадровою безпекою підприємства найважливішим, на наш погляд, є особлива увага до персоналу, оскільки між розвитком трудового потенціалу і рівнем досягнення кадрової безпеки підприємства існує прямий зв'язок [25, с. 144]. для якого необхідно забезпечити належні умови праці, за допомогою кадрового планування забезпечувати кар'єрне просування і кар'єрне зростання персоналу, забезпечувати диференційований підхід до формування доходів персоналу згідно їх кваліфікації, досвіду, компетенцій, навичок, поєднувати матеріальне стимулювання із моральним, поєднувати і узгоджувати інтереси персоналу із інтересами роботодавця, а також вимогами ринкового середовища.

В процесі управління кадровою безпекою підприємства важливим є формування комплексу заходів забезпечення кадрової безпеки (соціально-психологічні, економічні, технологічні, адміністративні тощо [6, с. 50]), які формують відповідні механізми реалізації системи управління кадровою безпекою, а саме організаційний, мотиваційний, соціальний та економічний механізми [30, с. 220].

Ці механізми забезпечують реалізацію шести функціональних блоків управління кадровою безпекою підприємства (рис. 1.12 – додаток Б). Так, організаційний механізм забезпечує планування та маркетинг персоналу, створення нормальних умов праці і формування та оцінку персоналу, мотиваційний механізм сприяє управлінню мотивацією, соціальний механізм реалізує управління соціально-трудовами відносинами, економічний

механізм дозволяє реалізувати управління розвитком персоналу та управління його мотивацією.

Управління кадровою безпекою заодно повинно передбачати чітку послідовність реалізації певних етапів з метою забезпечення високої ефективності процесу управління [13, с. 106-109]. Так, такими етапами є:

- 1) Аналіз фактичного стану та рівня кадрової безпеки.
- 2) Оцінка впливу негативних зовнішніх та внутрішніх чинників.
- 3) Виявлення реальних причин негативного впливу на кадрову безпеку.
- 4) Планування системи заходів з урахування інтересів персоналу, підприємства та інтересів суб'єктів зовнішнього середовища, спрямованих на забезпечення належного рівня кадрової безпеки.

5) Планування і обґрунтування політики кадрової безпеки, а також здійснення планування взаємодії відповідних підрозділів та реалізація функціонального планування.

6) Реалізація запропонованого комплексу заходів.

7) Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.

Поетапний алгоритм реалізації удосконалення процесу управління кадровою безпекою підприємства забезпечує високу результативність процесу управління і досягнення поставленої мети на підприємстві.

Управління кадровою безпекою підприємства і його удосконалення є безперервним процесом, передбачає використання досвіду управління цією безпекою в країнах з розвинутою економікою [24, с. 238], спрямоване на вирішення все більшого діапазону завдань, пов'язаних із забезпеченням кадрової безпеки.

Висновки до першого розділу

1. Кадрова безпека спрямована на зменшення або повне нівелювання загроз та ризиків, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства. В науковій літературі виділяють процесний, структурний, цільовий, управлінський, функціональний, компаративний та ресурсний підходи до пояснення кадрової безпеки підприємства, що свідчить про складність цього поняття. Кадрова безпека включає різноманітні складові, зокрема соціально мотиваційну безпеку, безпеку життєдіяльності, професійну безпеку, психологічну безпеку.

2. Загрози кадровій безпеці поділяють залежно від рівня на зовнішні і внутрішні. Крім цього загрози кадровій безпеці підприємства класифікують залежно від сфери, де вони виникають, залежно від можливості прогнозування, залежно від джерела виникнення, залежно від об'єкта, залежно від правомірності, залежно від сфери дії, за природою виникнення, залежно від можливості запобігання, за суб'єктами загрози, залежно від тиску та маніпуляції на працівника.

3. Серед методів забезпечення системи управління кадровою безпекою виділяють організацію роботи з персоналом, під час якої відбувається забезпечення захисту персоналу, його лояльності та високого рівня працездатності. Заходами організації роботи з персоналом є: підбір та найм персоналу, формування його лояльності, контроль за діяльністю персоналу. Забезпечення кадрової безпеки на підприємстві відбувається поетапно, причому кожний етап має свої особливості.

4. Управління кадровою безпекою – це важлива складова загального процесу управління підприємством і його економічною безпекою. Управління кадровою безпекою вирішує три взаємозв'язані питання – виявлення, попередження та ліквідація ризиків і загроз кадровій безпеці, формування сприятливого мікроклімату на підприємстві і робочих умов, забезпечення реалізації потреби розвитку персоналу підприємства. Управління кадровою

безпекою має свої принципи функціонування і виконує організаційну, відтворювальну і соціально-економічну функції.

5. В процесі управління кадровою безпекою підприємства виділяють декілька функціональних блоків, які потребують управління і які відповідають блокам управління персоналом, серед них: маркетинг і планування персоналу, оцінка та формування персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення належних умов праці, управління розвитком трудового персоналу, управління трудовою мотивацією.

З метою забезпечення високоефективного процесу управління необхідно передбачати чітку послідовність реалізації певних етапів. Такий підхід забезпечує високу результативність процесу управління і досягнення поставленої мети на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Економіко-управлінська характеристика та фінансово-господарська діяльність ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей»

Державний навчальний заклад «Судовошишнянський професійний ліцей» (ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей») має тривалу історію. Професійно-технічне училище № 82 було засновано на базі Судовошишнянського зооветеринарного технікуму 22 серпня 1984 року. 18 вересня 2012 року училище перейменовано в Судовошишнянський професійний ліцей, належить до Міністерства освіти і науки України.

Директором ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» є Лупиняк Степан Олександрович.

В Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» – 25255652.

Основний вид діяльності на сьогоднішню дату: 85.32 Технічна та професійна середня освіта.

Юридична адреса ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей»: Україна, Львівська обл., Мостиський район, місто Судова Вишня, вул. 1-го листопаду, будинок, 5.

У ліцеї створені необхідні умови для успішного оволодіння обраною здобувачами освіти спеціальністю. Навчання проводять досвідчені викладачі, висококваліфіковані інженери та майстри виробничого навчання. Готують у ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» фахівців для підприємств агропромислового комплексу Львівської області, а також для фермерських

господарств, агрокомпаній, підприємств побутового обслуговування населення та державних організацій.

ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» здійснює набір абітурієнтів за такими спеціальностями:

1. Водій транспортних засобів категорії «В, С», тракторист сільськогосподарського виробництва, слюсар з ремонту сільськогосподарської техніки та обладнання.
2. Слюсар з ремонту автомобілів, водій транспортних засобів категорії «В, С».
3. Електромонтер з ремонту та обслуговування електрообладнання.
4. Муляр.
5. Бухгалтер з реєстрації облікових даних, секретар керівника (організації, підприємства, установи).
6. Оператор з ветеринарної обробки тварин.
7. Штукатур.
8. Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва [10].

ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» є бюджетною установою, фінансування якої здійснюється на підставі фінансового плану – кошторису. В результаті проведення реформи фінансової децентралізації, спрямованої на збільшення доходів місцевих бюджетів, фінансування закладів професійно-технічної освіти покладено на місцеві бюджети.

Фінансовий стан бюджетної організації – це комплексне поняття, що є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин бюджетної організації, що визначається сукупністю виробничо-економічних факторів і характеризується системою показників, що відображають доходи, їх достатність, фінансову спроможність виконувати покладені на установу обов'язки, створення розміщення та використання спеціального та загального фондів коштів.

Основними завданнями аналізу фінансового стану бюджетної організації є: вивчення фінансової стійкості установи; вивчення ефективності

використання майна (капіталу), забезпечення організації власними оборотними коштами; об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості організації; оцінка позиції суб'єкта та кількісна оцінка його конкурентоспроможності; визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Для аналізу діяльності бюджетної організації використовують спеціальну методику, засновану на класичному аналізі фінансово-господарської діяльності з використанням моментів, що враховують особливості українських бюджетних організацій.

Розглянемо особливості українських бюджетних організацій:

- бюджетна організація – це організація, яка визначається Конституцією України або створюється в установленому порядку органами державної влади, повністю утримується за рахунок відповідного державного бюджету або місцевих бюджетів;

- бюджетні організації не отримують прибутку, тобто є неприбутковими;

- забезпечення діяльності організації та виконання покладених на неї функцій, оцінка доходів і видатків. Установи та організації, що здійснюють діяльність за рахунок бюджетних коштів, для забезпечення своєї діяльності, функцій складають кошторис доходів і видатків (далі – кошторис) [50, с. 124].

На сучасному етапі основним документом, що регулює складання та виконання кошторисів бюджетних організацій, є Порядок складання, розглядання, затвердження і основні вимоги відносно складання кошторисів, доходів і витрат бюджетних установ і організацій, затверджений постановами КМУ від 28.02. 2002 р. № 228 [43].

Основним плановим документом є кошторис бюджетної установи. Кошторис бюджетної установи складається з двох частин: загального та спеціального фондів. До загального фонду кошторису бюджетної установи входять доходи, які утримує бюджетна станова із загального фонду місцевого бюджету, та розподіл витрат. До спеціального фонду кошторису входять

доходи спеціального фонду бюджету та розподіл витрат. Кошти спеціального та загального кошторису складаються з доходів і видатків.

При складанні звіту про виконання кошторисів доходів і видатків бюджетних організацій використовуються такі нормативні документи: Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.06.99р. № 996- XIV із змінами [40]; Порядок представлення фінансової звітності, затверджений постановою КМУ від 28.02.2002 р. № 419 [42]; Інструкції про порядок складання звітного року.

Фінансові звіти про використання бюджетних асигнувань, отриманих з державного бюджету, подаються до органів Державної казначейської служби України. Установи та організації, основна діяльність яких фінансується з бюджету та які перебувають на обслуговуванні Державної казначейської служби, фінансові звіти узгоджуються з Державною казначейською службою України та подаються до органів, до складу яких вони входять, тобто для ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» – це Міністерство освіти і науки України.

Предметом фінансового аналізу бюджетної організації є фінансові ресурси організації, їх формування та використання. За даними з балансу капітал ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» сформовано за рахунок власного капіталу. Власний капітал бюджетних установ забезпечує реалізацію основних функцій бюджетних установ і формується як сума значень таких складових: оплаченого капіталу (основні засоби та МШП) та резервів (результатів переоцінки основних засобів), включає залишкову частку в активів за вирахуванням будь-яких його зобов'язань. Власний капітал бюджетних установ є основою для початку та продовження фінансово-господарської діяльності бюджетних установ, а саме:

- розмір власного капіталу визначає ступінь самостійності бюджетних установ;
- власний капітал доступний бюджетним установам безстроково і виконує функцію довгострокового фінансування.

Вартість активів на початок 2021 року ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» становила 2361806 грн. [11].

Динаміку складових власного капіталу ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» наведено на рис. 2.1.

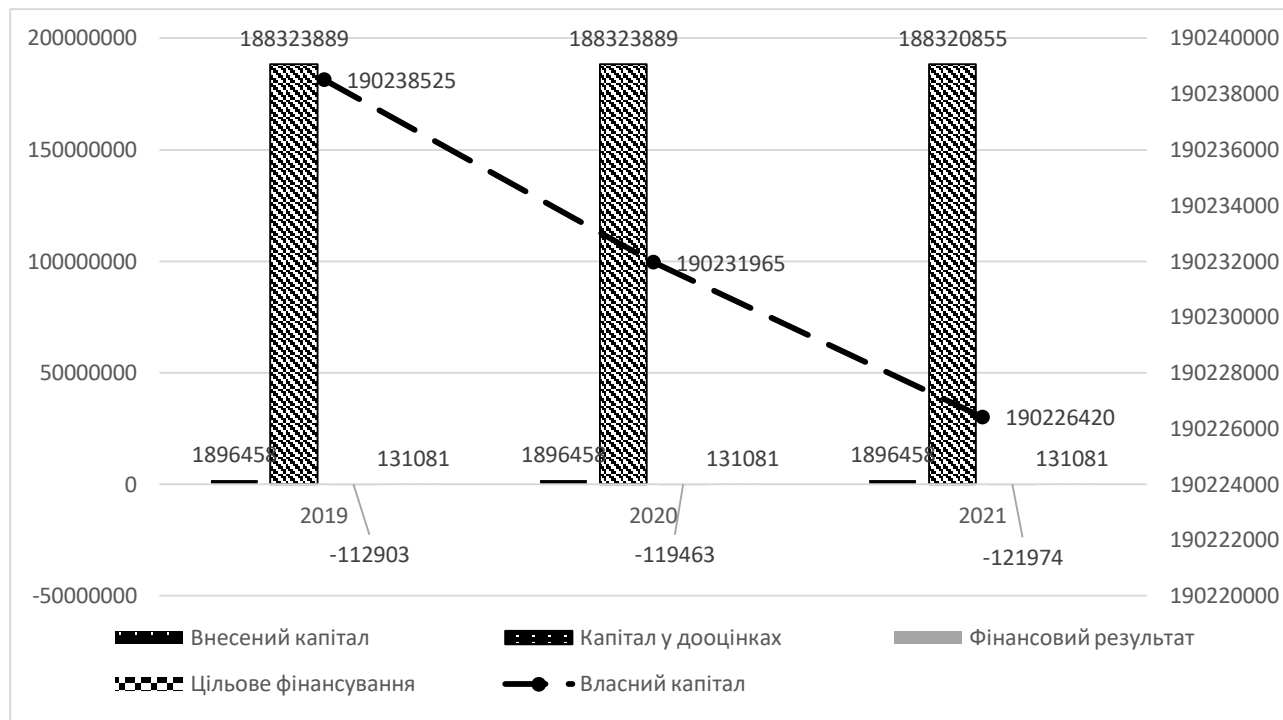


Рис. 2.1. Динаміка складових власного капіталу ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр., тис. грн. (станом на кінець року)

Джерело: складено автором за даними додатків А-В

Як бачимо з даних рисунку 2.1, сума власного капіталу ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» щорічно зменшується, що свідчить про покриття частини витрат на основну діяльність за рахунок власного капіталу установи. Викликає стурбованість і структура власного капіталу установи. Лівову частку (станом на кінець 2021 р. – 98,9%) власного капіталу ДНЗ Судововишнянський професійний ліцей становить капітал у дооцінках.

Щодо активів ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей», то вони складаються з основних засобів установи та незавершених капітальних

інвестицій. Така структура активів, в цілому, відповідає практиці функціонування бюджетних установ, які не надають платних послуг (рис. 2.2).

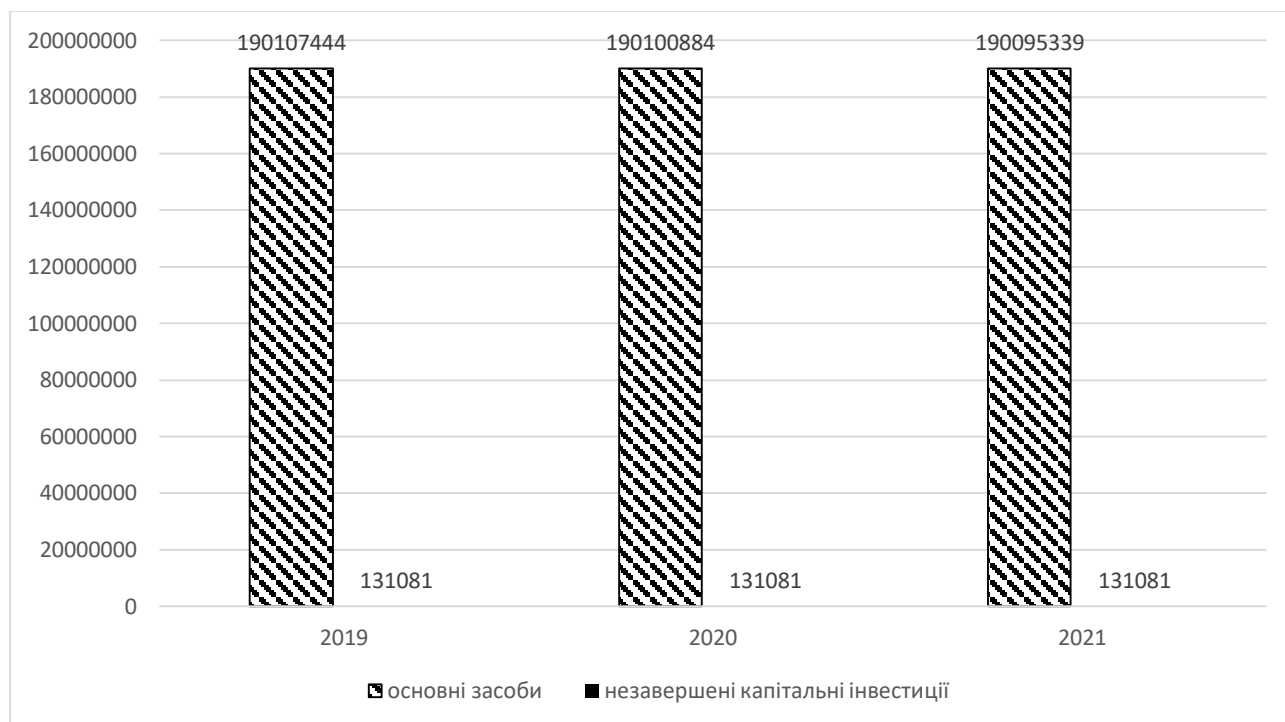


Рис. 2.2. Динаміка активів ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр., тис. грн. (станом на кінець року)

Джерело: складено автором за даними додатків А-В

Як бачимо з рис. 2.2, вартість основних засобів щорічно зменшується на суму зносу і не спостерігається їх оновлення. Це свідчить про відсутність коштів на оновлення основних засобів та поступове старіння їх. Щоправда, на балансі установи перебувають незавершені капітальні інвестиції, на фінансування яких було надано цільове фінансування.

Як зазначалось вище, ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» є бюджетною установою і фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету. Фінансування діяльності ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» здійснюється на основі кошторису – фінансового плану. Кошторис ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» формується із надходжень загального фонду. Оскільки установа не надає платних послуг, то і не має надходжень до спеціального фонду.

На рис. 2.3 представлено динаміку надходжень ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр. (рис. 2.3).

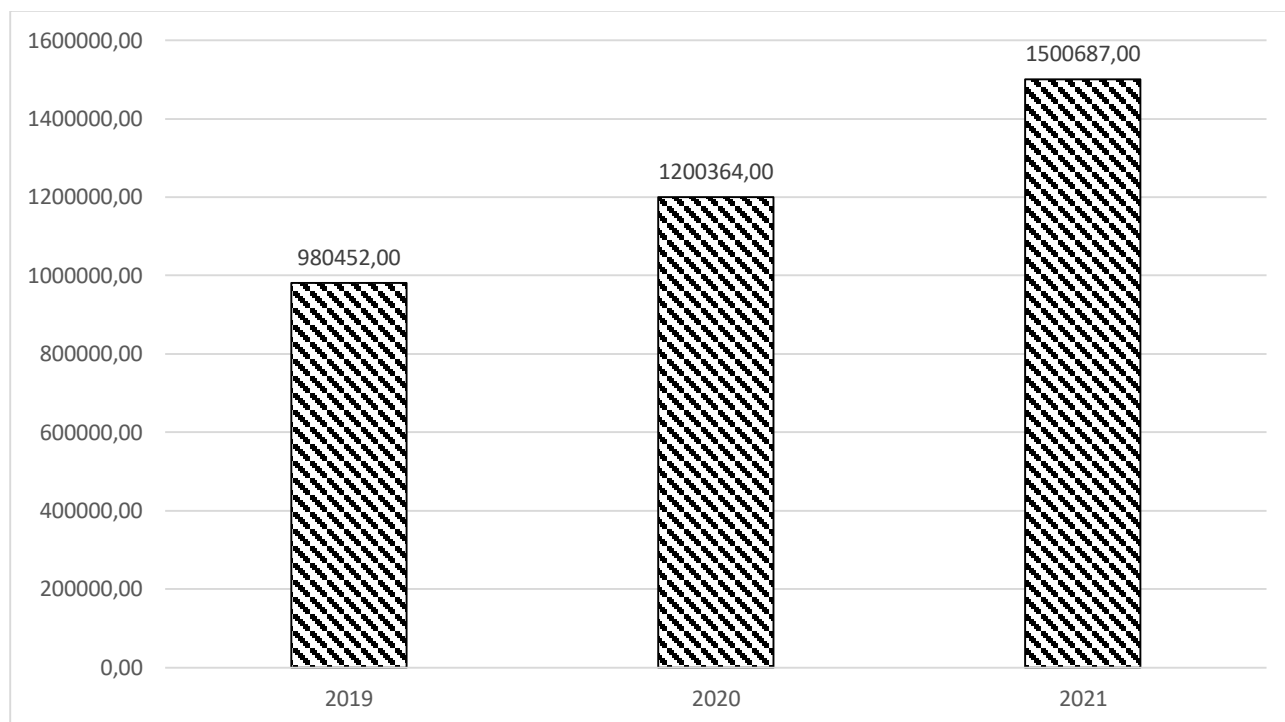


Рис. 2.3. Динаміка надходжень ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр., грн.

Джерело: складено автором за даними додатку Г

За даними рис. 2.3 бачимо щорічне збільшення суми надходжень загального фонду ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей». За період 2019-2021 рр. сума надходжень в цілому збільшилась на 520235 грн. таке збільшення викликане збільшення рівня заробітної плати працівників.

Відповідно до Наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету» від 12.03.2012 № 333 [41] всі видатки бюджетних установ можна поділити на такі поточні і капітальні видатки.

Поточні видатки – видатки, які витрачаються а фінансування основних функцій бюджетної установи, проведення досліджень або ж фінансування розробок, заходів і т.д. До поточних видатків відносять видатки на оплату

праці, нарахування на фонд оплати праці (ЄСВ та військовий збір); використання товарів та послуг – група видатків, які спрямовуються на придбання обладнання, товарів та послуг, медикаментів, продуктів харчування; видатки на фінансування проведення досліджень та розробок; видатки на обслуговування внутрішніх або ж зовнішніх зобов'язань; поточні трансферти органам державної влади, субсидії та поточні трансферти; видатки на соціальне забезпечення, інші поточні видатки.

Капітальні видатки – це видатки, орієнтовані на придбання основних засобів (обладнання і товарів тривалого користування), основних засобів (у тому числі землі, нематеріальних активів тощо), будівництво (заготівля), ремонт, реконструкцію та реставрацію (у тому числі житла), для створення державних заповідників і заповідників; на придбання основних засобів; безкоштовні виплати, відшкодування збитків, пов'язаних із пошкодженням основних засобів.

До капітальних витрат належать:

а) закупівля основного капіталу (закупівля обладнання та товарів тривалого користування; капітальне будівництво (заготівля); капітальний ремонт; реконструкція та реставрація);

б) створення державних заповідників;

в) придбання землі та нематеріальних активів;

г) капітальні трансферти (капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям); капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів; капітальні трансферти іноземним урядам і міжнародним організаціям; капітальні трансферти домогосподарствам).

Нерозподілені видатки – це кошти резервного фонду бюджету, передбачені в Державному бюджеті України (резервний фонд місцевого бюджету, передбачений рішенням Верховної Ради Автономної Республіки Крим або відповідної місцевої ради). Кошти резервного фонду відповідного бюджету можуть спрямовуватися на поточні, капітальні видатки та кредити.

Класифікація бюджетних позик систематизує бюджетне фінансування та класифікує борг за типом кредитора та боргового зобов'язання.

До переліку видатків бюджетних позик входять:

- внутрішнє кредитування (надання внутрішніх позик іншим рівням влади, підприємствам, установам, організаціям, а також погашення внутрішніх позик іншими рівнями влади, підприємствами, установами, організаціями тощо);

- зовнішнє кредитування (надання та погашення зовнішніх позик).

Левову частку у структурі витрат ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» належить витратам на оплату праці та нарахуванням на заробітну плату.

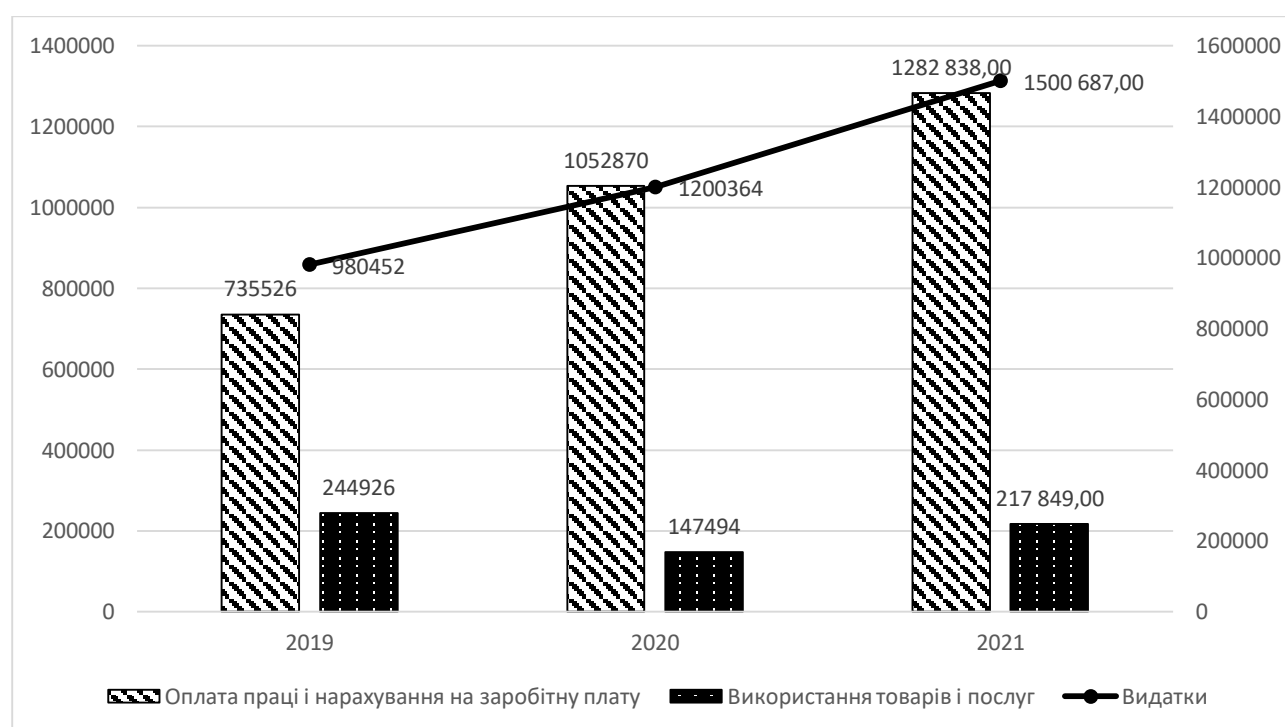


Рис. 2.4. Динаміка витратів ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр., грн.

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Дані рис. 2.4, свідчать про щорічне збільшення суми витратів ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей». Так, за період, що досліджувався, загальна сума витратів збільшилась на 520 235 грн. водночас, за період 2019-2021 рр. таку тенденцію зберегли не всі складові, які формували витратки. Якщо

упродовж 2019-2021 рр. сума видатків на фінансування оплати праці та нарахувань на фонд оплати праці збільшилась на 547 312 грн., то сума видатків на використання товарів та послуг зменшилась на 27077 грн. така тенденція є свідченням погіршення фінансування закладу. Фактично, спостерігаємо припинення оновлення засобів та матеріалів, що використовуються при підготовці здобувачів освіти. Тобто матеріальна база ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» не оновлюється, а підготовка студентів здійснюється без належного оновлення необхідних матеріалів.

Так, у 2019 р. питома вага таких витрат становила 75,02%, а у 2021 р. збільшилась до 85,48% (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура видатків ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр., %

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Така структура видатків є притаманною для закладів освіти, що фінансуються за бюджетні кошти і не мають надходжень до спеціального фонду.

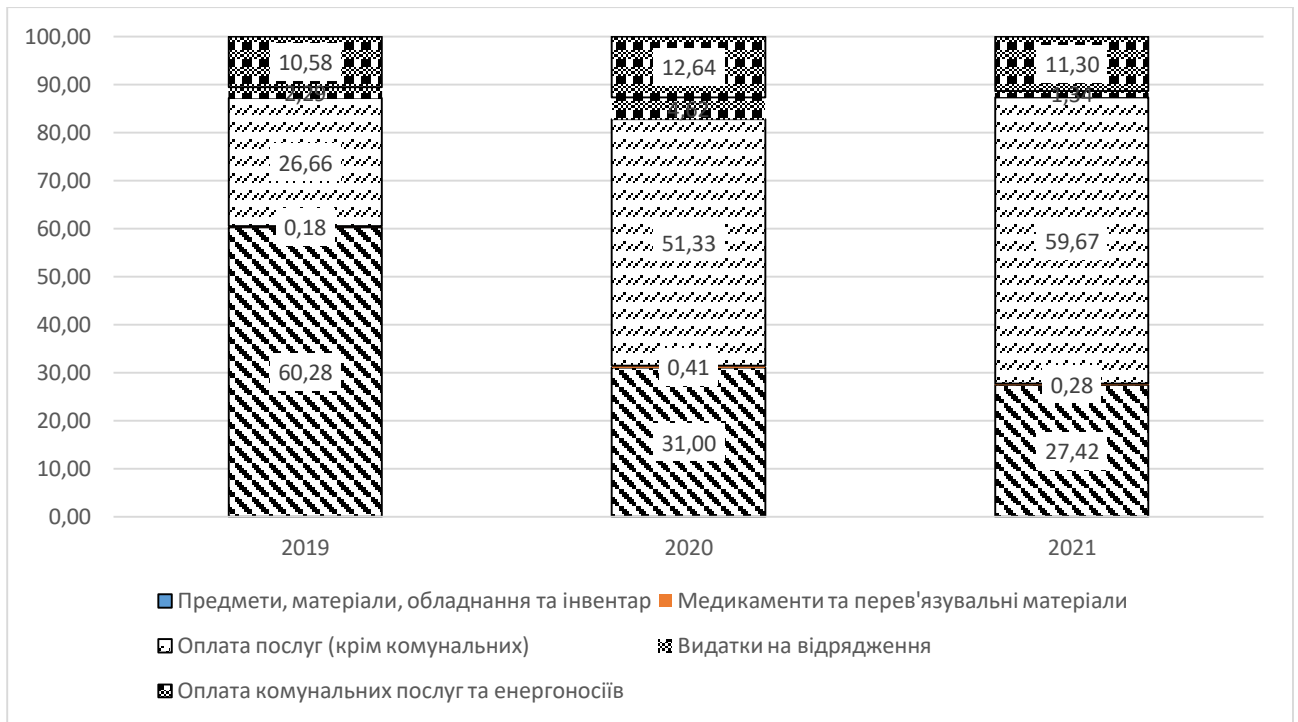


Рис. 2.6. Структура видатків на використання товарів та послуг ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» упродовж 2019-2021 рр., %

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Упродовж періоду, що досліджується структура видатків на використання товарів та послуг змінилася. Так, якщо у 2019 р. найбільшу питому вагу у структурі видатків на товар та послуги займали видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, а другим за вагомістю компонентом цих видатків були видатки на оплату послуг (крім комунальних), то у 2020-2021 рр. ці статті видатки змінили свою питому вагу. У 2020 р. найбільша частка (51,33%) припадала на видатки на оплату послуг (крім комунальних), другою за вагомістю статтею витрат (питома вага 31%) були витрати на оплату комунальних послуг (31% від загальної суми витрат на використання товарів та послуг), на третьому місці – витрати на відрядження. Така ж тенденція спостерігається і у 2021 р. і розподілом питомої ваги за вказаними групами витрат – 59,67%, 27,2% та 11,3%, відповідно.

Проведений аналіз фінансування ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» дозволяє дійти таких висновків:

- ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» є бюджетною установою, як фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету;
- основним фінансовим документом, на підставі котрого здійснюється виділення коштів є кошторис;
- упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення сум надходжень коштів, що пов'язано із збільшенням потреб фінансування поточних видатків;
- основною статтею видатків є поточні видатки;
- упродовж досліджуваного періоду у ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» не здійснювалось оновлення основних засобів та спостерігається скорочення видатків на використання товарів та послуг, що свідчить про недостатність фінансування закладу освіти.

2.2. Формування нового управлінського підходу до забезпечення кадрової безпеки підприємства з метою запобігання загрозам його кадрової безпеки

Потреба управління кадровою безпекою та розвитком персоналу підприємства ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» та його удосконалення обумовлена:

по-перше, зростанням трудового потенціалу персоналу в цілому і особисто кожного працівника, яка спрямована на подальший розвиток організації, з одного боку, а з іншого – на вирішення особистих питань стосовно підвищення кваліфікації, знань і отримання вищої заробітної плати;

по-друге, необхідністю зменшення плинності кадрів;

по-третє, вихованням молодих і талановитих працівників;

по-четверте, потребою зростання продуктивності праці персоналу і адаптації персоналу до потреб організації;

по-п'яте, необхідністю підвищення у персоналу рівня задоволеності своєю трудовою діяльністю.

В цілому без управління кадровою безпекою неможливо забезпечити запобігання і протидію загрозам, які можуть нанести шкоду як безпосередньо персоналу, що є найважливішим сучасним ресурсом, так і підприємству і його функціонуванню в цілому. З цією метою пропонуємо новий підхід до формування системи управління кадровою безпекою у ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» з урахуванням перспективних цілей установи та її ресурсних можливостей. Це дозволить, на наш погляд, забезпечити стабільність та розвиток персоналу, а відповідно і ефективність роботи всієї установи.

Пропонуємо поетапний підхід до побудови поступової реалізації заходів формування і гарантування кадрової безпеки у ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей». Алгоритм формування кадрової безпеки ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» включає 11 етапів, починається з аналізу поточного рівня забезпечення кадрової безпеки і закінчується оцінкою ефективності запропонованих заходів і моніторингом рівня кадрової безпеки (рис. 2.7 – додаток В).

Перший етап стосується прийняття рішення про формування нового підходу до формування системи управління кадровою безпекою установи, що має бути виваженим рішенням, яке в майбутньому повинно принести конкретні позитивні результати для установи в цілому в плані стабільного функціонування персоналу, його висококваліфікованої продуктивної роботи, персоналу із високим рівнем довіри до установи і високим станом лояльності, формування сприятливого мікроклімату в колективі і в кінцевому рахунку – досягнення високих позитивних результатів установи. Вважається, що саме керівництво установи є суб'єктом, який приймає рішення про наявність реальних загроз кадровій безпеці.

На другому етапі, коли відбувається розроблення концептуальних положень концепції формування системи управління кадровою безпекою, необхідно оцінити, по-перше, стан кадрової безпеки, що визначається за

допомогою рівня захисту від кадрових ризиків, а по-друге, оцінити здатність кадрової безпеки підтримувати стабільність кадрової системи установи. На цьому етапі визначається завдання, мета та строки реалізації нового підходу до формування кадрової безпеки в установі, при цьому необхідно враховувати стратегічні напрями розвитку кадрової безпеки установи, оскільки в перспективі реалізація управлінських методів і підходів, пріоритетних цілей діяльності убезпечить установу від негативного впливу будь-яких загроз, що стосуються персоналу і кадрової безпеки. Безсумнівно, що стратегічні напрями формування кадрової безпеки установи є важливою складовою стратегічного розвитку установи в цілому.

Цей етап базується на використанні методології комплексної оцінки стану системи, а саме наступних методик:

- 1) методики оцінки стану кадрової безпеки підприємства;
- 2) методики оцінки якості процесів управління персоналом;
- 3) методики оцінки витрат на персонал;
- 4) методики оцінки результативності управління персоналом [30, с. 219].

Оцінка впливу негативних як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та причини їх впливу на стан кадрової безпеки відбувається *на третьому і четвертому етапах*. Так, можливі загрози кадровій безпеці підприємства наведені в таблиці 2.1.

Фактично в тій чи іншій мірі сформульовані зовнішні і внутрішні загрози кадровій безпеці в досліджуваній установі негативно впливають на кадрову безпеку. В сучасних умовах особливий тиск і негативний вплив чинить така зовнішня загроза, як війна і введення воєнного стану, оскільки саме це порушило нормальні умови функціонування всіх суб'єктів господарювання, установ і організацій в національній економіці, зокрема, частина персоналу мігрує за кордон.

П'ятий етап передбачає розроблення системи управління загрозами кадровій безпеці підприємства, планування комплексу заходів з підтримки

безпеки, при цьому необхідно врахувати і узгодити інтереси як персоналу, так і роботодавця і суб'єктів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1

Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства [52, с. 135]

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – низька кваліфікація фахівців, в тому числі управлінського апарату; – невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді; – відсутність ефективної системи підбору кадрів; – неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією; – слабка організація процесу підвищення кваліфікації; – відсутність, або недостатність заходів по реалізації соціальної політики підприємства; – 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; – відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе з підприємством 	<ul style="list-style-type: none"> – інфляційні процеси в економіці; – вплив різного роду чинників, сформованих під дією особистих обставин; – підкуп співробітників конкурентами та іншими зацікавленими особами; – тиск на співробітників з боку зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства; – переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами; – нестабільна політична ситуація в країні; – недостатність державних програм по соціальному захисту населення; – нерегульований механізм соціального партнерства

Відповідно цей етап передбачає організацію і формування системи найму, підбору, підвищення кваліфікації і навчання в майбутньому, використання сучасних систем мотивації праці персоналу, орієнтацію на престижність професії і роботи, розвиток креативних здібностей персоналу, розробку політики звільнення, а також забезпечення соціальним пакетом послуг.

Розрахунок ресурсного забезпечення відбувається *на шостому етапі*. Саме на цьому етапі чітко визначається ресурсний потенціал, який буде необхідний для реалізації запропонованих заходів по забезпеченню кадрової безпеки. Коли

ресурсне забезпечення є достатнім, персонал колективу є висококваліфікованим і відповідає поставленим вимогам до нього, то відбувається перехід до сьомого етапу. Коли наявне ресурсне забезпечення є недостатнім як кількісно, так і якісно, то необхідно повернутися до другого етапу, конкретизувати і врахувати зроблені помилки і неточності, оцінюючи як стан кадрової безпеки, так і здатність кадрової безпеки підтримувати стабільність кадрової системи установи.

На цьому етапі рекомендується провести детальну діагностику персоналу з використанням наступних заходів:

1) провести комплексний аналіз рівня забезпеченості персоналом в установі, при цьому цей аналіз необхідно зробити як в цілому, так і в межах структурних підрозділів за професіями і категоріями;

2) необхідно проаналізувати існуючі причини і втрати робочого часу, непродуктивні витрати робочого часу та провести ґрунтовний аналіз його використання;

3) провести аналіз продуктивності праці з використанням факторного аналізу, саме такий аналіз дасть можливість виявити реальні резерви підвищення продуктивності праці;

4) проаналізувати показники плинності персоналу, оцінити рух кадрів і його стан;

5) з використанням прийнятих методик проаналізувати рівень ефективності використання персоналу;

6) проаналізувати використання фонду оплати праці та рівень його ефективності, оцінити стан соціальної захищеності персоналу, а також рівень кадрової безпеки підприємства [37, с. 93].

На сьомому етапі необхідно розробити механізм забезпечення кадрової безпеки і політику кадрової безпеки, яка спрямована на формування відповідального колективу, який спроможний виконувати поставлені перед ним завдання, які постійно змінюються з урахуванням стратегії розвитку установи та вимог ринку. Ефективна політика кадрової безпеки – це «сукупність

визначених правил та норм, що визначають зміст роботи з персоналом, а також формують систему завдань і заходів щодо їх виконання, які розробляються і реалізуються відповідно до визначених цілей та загальної стратегії діяльності організації» [18, с. 77]. Цей етап забезпечує проектування запропонованої системи кадрової безпеки в установі, що передбачає конкретний інструментарій та заходи забезпечення кадрової безпеки установи.

Після обґрунтованих заходів забезпечення кадрової безпеки установи переходимо до *восьмого етапу*, на якому відбувається впровадження запропонованої системи кадрової безпеки. Запропоновані заходи нової системи забезпечення кадрової безпеки повинні бути доведені до всього персоналу, який повинен відчувати свою відповідальність та розуміти можливі наслідки, коли виконання обов'язків буде неефективне. Цей етап передбачає оптимізацію організаційної структури установи та враховуються можливі проблеми, зокрема, недостатній рівень кваліфікації персоналу, нерозуміння персоналом мети впровадження нового підходу до управління кадровою безпекою установи, порушення строків впровадження системи кадрової безпеки установи, відсутність відповідного рівня мотиваційної компоненти кадрової безпеки.

Дев'ятий етап передбачає контроль за процесом забезпечення кадрової безпеки підприємства та координація діяльності всіх підрозділів. Контроль здійснюється на основі певних правил і норм. Зауважимо, що контроль має для забезпечення кадрової безпеки особливе значення не тільки в процесі реалізації нових рішень, але і в процесі простого забезпечення кадрової безпеки підприємства. Це обумовлено суб'єктно-об'єктною природою персоналу підприємства, яка проявляється в процесі реалізації творчих можливостей персоналу, які можуть бути як корисними і сприятливими для підприємства, так і приносить шкоду його кадровій безпеці. Успішна реалізація творчого потенціалу персоналу як потенційного джерела мотивації праці можлива тільки за умови постійного контролю за його реалізацією як з боку керівництва, так і

контролю самою людиною. Зауважимо, що контроль передбачає атестацію персоналу підприємства.

Оцінка ефективності реалізації заходів забезпечення кадрової безпеки підприємства проводиться на десятому етапі.

На цьому етапі необхідно реально оцінити ефективність реалізації заходів забезпечення кадрової безпеки установи. У цьому випадку можливі три варіанти результатів ефективності:

1) у випадку низької ефективності пропонувані заходи необхідно повернутися до п'ятого етапу, коли розроблявся і планувався комплекс заходів з підтримки і забезпечення кадрової безпеки установи з метою управління загрозами кадровій безпеці; необхідно повторно оцінити запропоновані заходи і відкоректувати їх з урахуванням зроблених неточностей і помилок, що забезпечить високу ефективність пропонувані заходів забезпечення кадрової безпеки установи;

2) коли ефективність пропонувані заходів допустима, необхідно провести в роботі реальне коригування запропонованого пакету заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня кадрової безпеки установи, при цьому коригуються методи і засоби, що використовуються, всі характеристики і параметри кадрової безпеки;

3) забезпечення високої якості пропонувані заходів зміцнення і розвитку кадрової безпеки установи передбачає перехід до наступного – одинадцятого етапу, який передбачає моніторинг рівня кадрової безпеки підприємства.

Важливим є те, що заключним етапом є моніторинг, тобто «безперервний процес спостереження і оцінювання ключових інформативних показників-характеристик, що дозволяють попередити негативний вплив загроз на кадрову безпеку підприємства» [31]. В процесі моніторингу здійснюється діагностика загроз кадровій безпеці підприємства і їх попередження. В цілому моніторинг рівня кадрової безпеки підприємства передбачає:

- 1) забезпечення кваліфікованими працівниками;
- 2) заповнення вакантних робочих місць;

3) наявність вчасної оперативної інформації стосовно персоналу, оперативне розроблення відповідних управлінських рішень і ефективна їх реалізація;

4) розвиток персоналу;

5) формування лояльності персоналу;

6) розроблення мотиваційних інструментів;

7) усунення трудових конфліктів і суперечок;

8) аналіз конкурентів;

9) співпраця з кадровими агентствами;

10) проектування кар'єри;

11) оцінювання з позиції працівника організації як працедавця [4, с. 176].

Формування та реалізація поетапного підходу до управління забезпеченням кадрової безпеки установи передбачає використання різноманітних методів забезпечення кадрової безпеки підприємства (рис. 2.8) і базується на комплексному механізмі, що передбачає організаційну, мотиваційну, соціальну та економічну складову.

Організаційна складова механізму реалізації управління кадровою безпекою передбачає визначення потреби в кадрах, залучення нових спеціалістів і працівників, розміщення та підбір персоналу, прогнозування структури персоналу, укладання контрактів та трудових договорів.

Мотиваційний механізм базується на визначенні потенціалу кожного працівника з урахуванням уміння, досвіду, кваліфікації, результатів праці і передбачає організацію навчання, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

Економічний механізм передбачає стимулювання персоналу (в першу чергу матеріальне стимулювання), управління витратами на персонал, а також іншими витратами, пов'язаними із забезпеченням відповідного рівня кадрової безпеки.

Соціальний механізм реалізації управління кадровою безпекою установи базується на управлінні кар'єрним зростанням (посадовим і професійно-

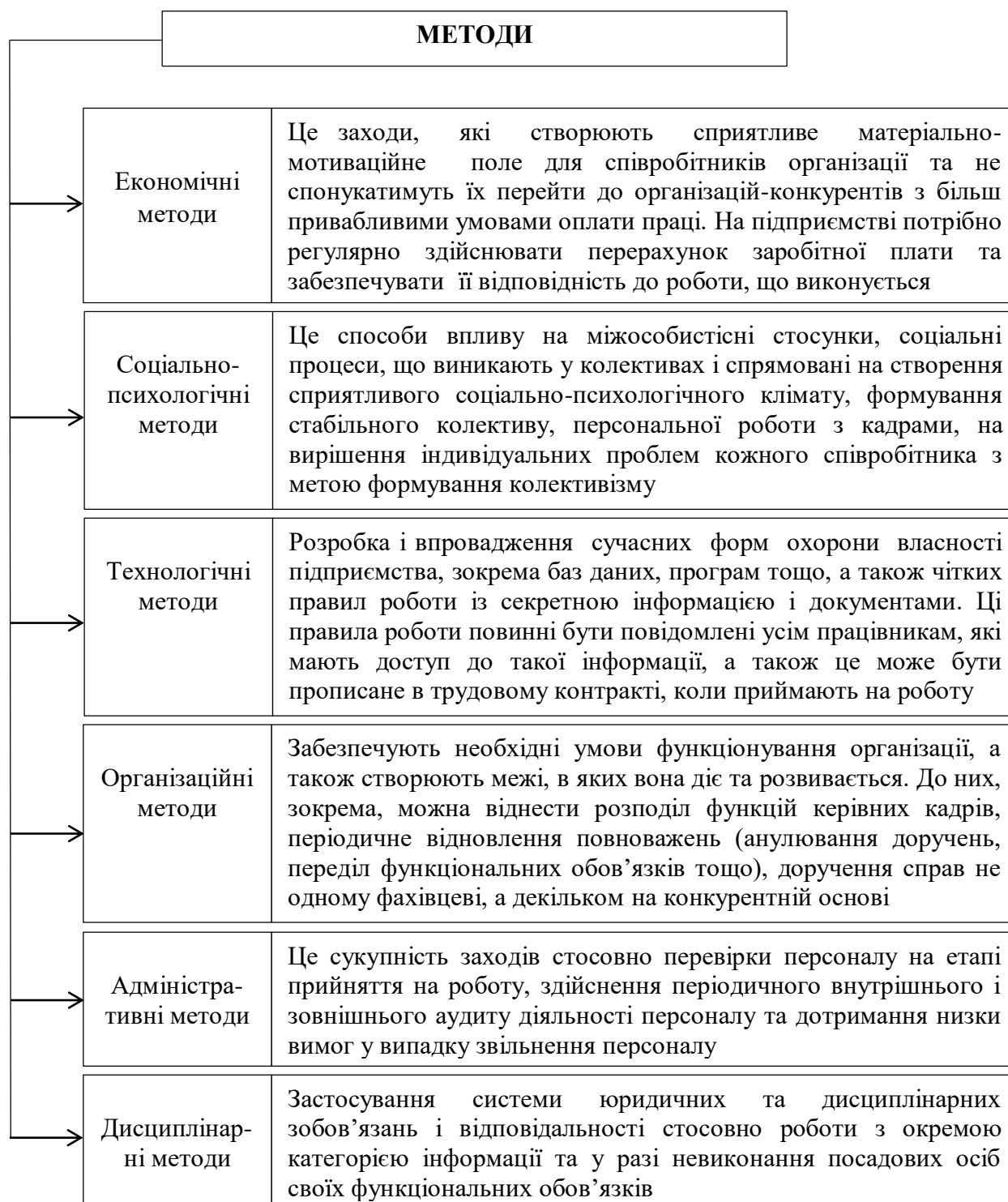


Рис. 2.8. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства [22, с. 142-143; 52, с. 136-137]

кваліфікаційним переміщенням працівників), формуванні постійного складу робочих місць і кваліфікованого персоналу, створенні належного рівня

морально-психологічного клімату і його покращенні в трудовому колективі установи (сприятиме зниження психологічно-соціальної напруги в трудовому колективі).

Запропонований нами алгоритм покращення управління кадровою безпекою ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» рекомендовано взяти за основу при формуванні стратегії управління кадровою безпекою даної організації, яка спрямована, по-перше, на забезпечення організації висококваліфікованими працівниками, по-друге, на подальший розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації, по-третє, створення нормальних умов його функціонування і використання, по-четверте, узгодження планів розвитку організації і прогнозованих потреб розвитку персоналу.

2.3. Шляхи покращення кадрової безпеки в контексті організаційних та мотиваційних аспектів її забезпечення

Кадрова безпека підприємства, як важлива складова його економічної безпеки [17; 23] спрямована на створення нормальних умов для забезпечення високоефективного функціонування його трудового потенціалу, нейтралізацію можливих ризиків, зовнішніх та внутрішніх загроз. Оскільки рівень кадрової безпеки підприємства визначається впливом різноманітних чинників, які поділяються на зовнішні (їх важко контролювати і часто на них неможливо вплинути) і внутрішні, які можна і необхідно відслідковувати контролювати і впливати на них, усуваючи їх негативний вплив на продуктивне використання кадрового потенціалу.

В цьому контексті організаційні заходи зміцнення кадрової безпеки ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» повинні передбачати чотири напрями, які зображено на рисунку 2.9.

Система найму персоналу, як «комплекс заходів, спрямованих на залучення і відбір претендентів з урахуванням відповідності їх компетенцій до вимог вакантної посади та інтересів організації» [52, с. 137], передбачає низку організаційних заходів, серед яких набір кадрів, який є дуже важливим для гарантування кадрової безпеки підприємства.

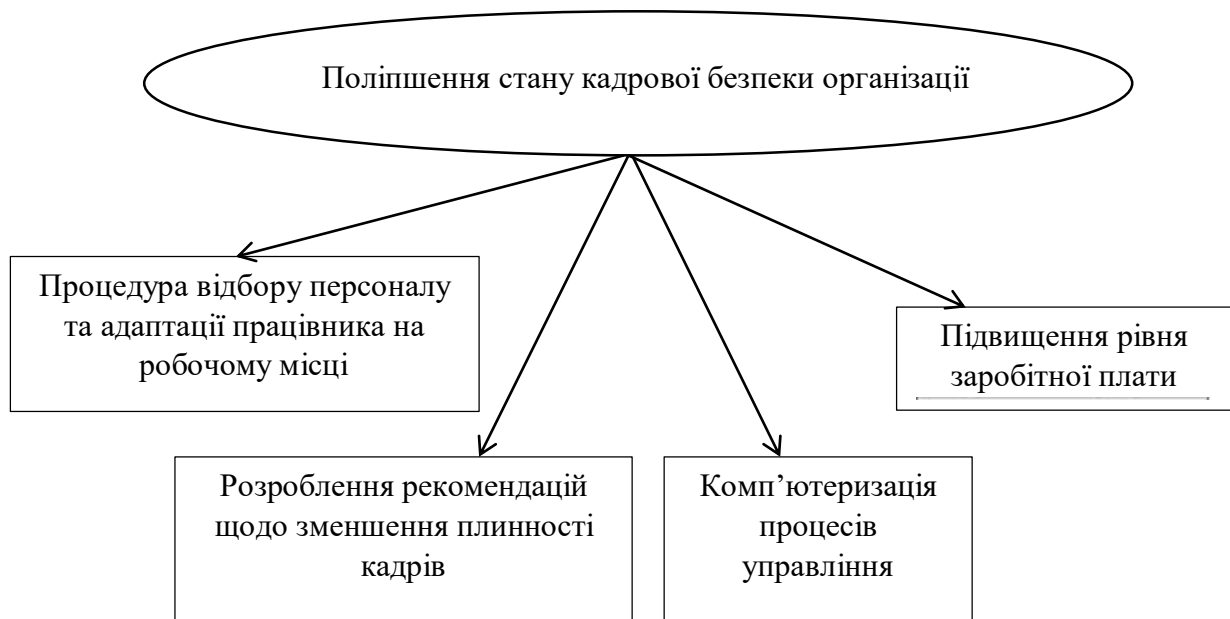


Рис. 2.9. Організаційні заходи стосовно удосконалення кадрової безпеки
Розроблено на основі: [2, с. 378; 35, с. 134-135; 55, с. 58]

Система найму в першу чергу передбачає підбір кадрів, який передбачає, по-перше, перевірку достовірності анкетних даних і рекомендацій, по-друге, аналіз отриманої інформації за попереднім місцем роботи, навчання, по-третє, проведення з відібраними кандидатами психологічного тестування (особливо за умови призначення на ключові посади) і співбесіди на предмет професійної придатності [6, с. 51].

Важливим організаційним заходом є адаптація персоналу до умов праці, причому необхідно враховувати, що тривалість періоду адаптації працівника до умов праці є індивідуальною. Серед різноманітних методів виробничої адаптації на даному підприємстві ми пропонуємо використовувати два сучасних методи:

1) метод «занурення», який передбачає ситуацію, що новий працівник зразу починає працювати на рівні з колегами, активно вникає у вимоги і специфіку роботи, виконує всі посадові обов'язки, які передбачені його посадою;

2) метод «приятелювання» – передбачає співпрацю із наставником і рівність у виробничих стосунках між наставником і новим працівником [35, с. 135].

Формування рекомендаційного пакету організаційних заходів зміцнення кадрової безпеки стосовно зменшення плинності кадрів базується на реалізації заходів стосовно формування лояльності персоналу. Рівень лояльності персоналу можна підвищити за рахунок впровадження мотиваційного механізму і системи різноманітних стимулів. Основними чинниками, що здатні підвищити рівень лояльності, є:

- 1) гідна винагорода за результатами праці;
- 2) справедлива оцінка керівництва рівня трудового внеску кожного працівника;
- 3) комфортні і належні умови праці;
- 4) партнерська співпраця працівника і роботодавця;
- 5) сприятливий клімат в трудовому колективі;
- 6) можливість для персоналу самореалізації і професійного зростання [52, с. 138].

Підвищення рівня заробітної плати як один з організаційних заходів удосконалення кадрової безпеки ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» є передумовою формування ефективного мотиваційного механізму.

Система мотивації персоналу та її ефективне функціонування є важливою компонентою системи кадрової безпеки підприємства та управління нею [16]. Мотивація персоналу, як складний процес, «вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал» [9, с. 50-51]. Сформований мотиваційний механізм в

механізмі управління кадровою безпекою організації спрямований на вирішення наступних завдань:

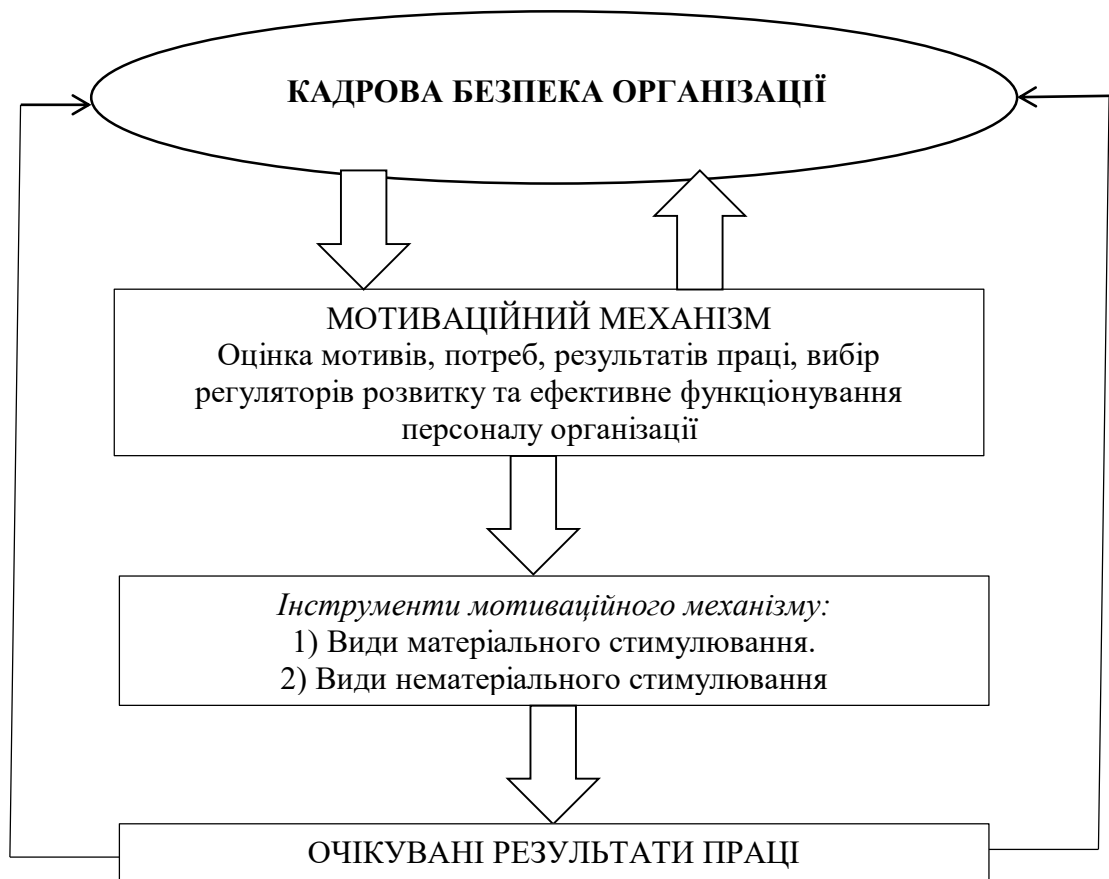


Рис. 2.10. Вплив мотиваційного механізму на кадрову безпеку організації

Розроблено на основі: [45, с. 96]

1) підвищення рівня мотивації працівників і активне їх залучення до трудового процесу;

2) забезпечення кар'єрного зростання персоналу та їх особистісного розвитку ;

3) стимулювання персоналу з метою формування професійних компетенцій;

4) підвищення соціальної відповідальності організації і корпоративної культури;

5) створення належних умов праці і забезпечення високого рівня задоволення працівників [19].

Основними елементами ефективної системи мотивації є організація праці, затверджені обґрунтовані нормативи і норми, регламенти, змістовність праці, кар'єрне зростання та можливості просування по службі.

Найважливішим інструментом мотиваційного механізму в контексті впливу на забезпечення кадрової безпеки організації є заробітна плата як найважливіший вид матеріального стимулювання.

На рис. 2.11 проілюстровано організаційний механізм формування оплати праці та її регулювання в контексті забезпечення кадрової безпеки ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» Формування гідної оплати праці:

по-перше, безпосередньо впливає на кадрову безпеку організації;

по-друге, підвищує рівень лояльності працівників та рівень їх продуктивності праці;

по-третє, посилює конкурентні позиції ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» на ринку освітніх послуг.

Як свідчать дані рис. 2.11, регулювання заробітної плати, яке відбувається під дією ринкових і неринкових чинників, проявляється не тільки в рівні оплати праці та стані її виплати, а також відображається на використанні робочої сили, мобільності та русі робочої сили, використанні робочої сили та робочого часу, рівні соціального захисту персоналу, плинності кадрів [35, с. 134].

Формування належного рівня оплати праці та її регулювання впливає на забезпечення кадрової безпеки, що проявляється в:

1) зростанні безпеки трудових ресурсів та їх здатності до інновацій;

2) підвищенні професійної безпеки, а також соціально-мотиваційної безпеки;

3) підвищенні безпеки життєдіяльності, а також зростання стану морального потенціалу;

4) підвищенні надійності управлінського персоналу та рівня антиконфліктної безпеки.

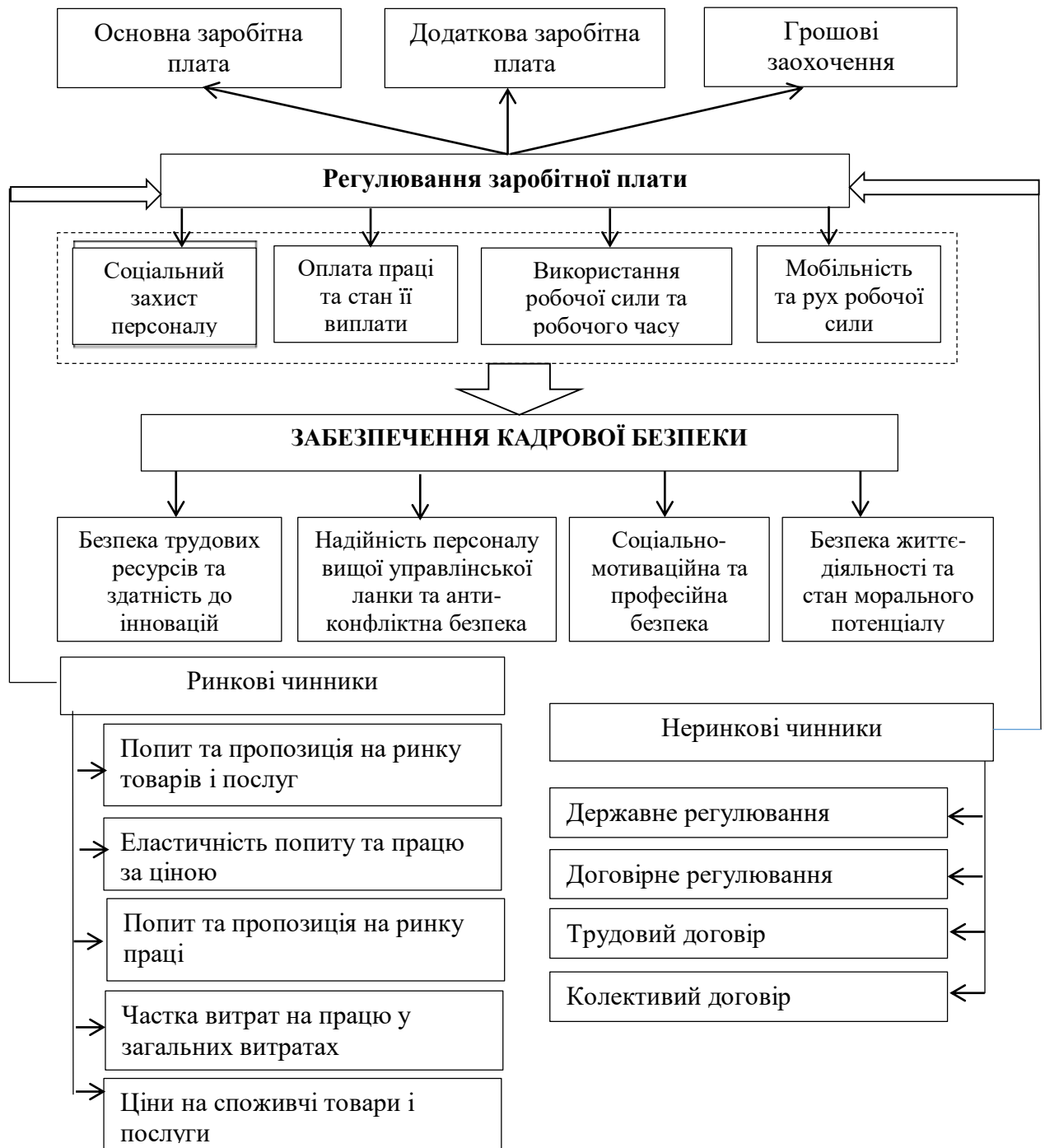


Рис. 2.11. Організаційний механізм формування оплати праці та її регулювання в контексті забезпечення кадрової безпеки

Сформовано на основі: [21, с. 80]

Ми пропонуємо з метою підвищення рівня кадрової безпеки в ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» використовувати різні напрями регулювання оплати праці при виникненні різноманітних можливих загроз, які є потенційними в даній організації. Так, нівелювання загрози виникнення конфліктних ситуацій, зниження продуктивності праці, зростання плинності персоналу можливо за рахунок регулювання оплати праці такими шляхами:

- 1) використання індивідуального підходу до оплати праці, що сприяє зростанню рівня мотивації персоналу;
- 2) усунення можливих конфліктів, дискомфортних проявів в колективі, недосяжних на даний час завдань;
- 3) розвиток додаткових форм матеріального стимулювання (оплата санаторно-курортного лікування, часткова оплата транспортних, медичних та комунальних послуг тощо).

Усунення загрози зниження мотивації до високопродуктивної праці можливо за умови використання наступного:

- 1) урахування потреб працівників;
- 2) пошук мотиваційних чинників;
- 3) своєчасність виплати заробітної плати;
- 4) реалізація принципу справедливості в оплаті праці.

Нівелювання загрози втрати найбільш цінних працівників за рахунок переманювання працівників іншими організаціями за рахунок регулювання заробітної плати можливо такими шляхами:

- 1) забезпечення прозорості і зрозумілості в системі оплати праці;
- 2) урахування думки персоналу при прийнятті певних управлінських рішень організацією;
- 3) використання матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- 4) залучення працівників до процесу управління.

З метою посиленого впливу оплати праці в контексті підвищення рівня кадрової безпеки ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» необхідно:

- 1) дотримуватися конституційних норм стосовно прав людини на працю;
- 2) забезпечувати повну і вчасну виплату заробітної плати;
- 3) не допускати прояву дискримінації в оплаті праці;
- 4) гарантувати розмір оплати праці залежно від компетенцій працівника, його професіоналізму, рівня кваліфікації, внеску у загальний результат діяльності.

Доцільно зауважити, що підвищення ефективності управління кадровою безпекою ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» реально досягти за умови дотримання наступних вимог [46, с. 30; 53, с. 92]:

- 1) Поєднання матеріальних і моральних стимулів.
- 2) Наявність служби кадрової безпеки, яка відповідає за проведення кадрової роботи.
- 3) Використання стратегічного кадрового управління і планування, що є інструментами ефективної роботи організації в умовах сучасної ринкової економіки.
- 4) Узгодження інтересів працівників і інтересів організації.
- 5) Диференційований підхід до формування доходів працівників.
- 6) Забезпечення належних умов праці.
- 7) Забезпечення умов для кар'єрного зростання персоналу.
- 8) Усвідомлення і відповідальності персоналу за свої рішення і вчинки.
- 9) Розуміння управлінського персоналу процесу забезпечення кадрової безпеки і управління цим процесом, а також розуміння того, що повинен для цього робити персонал.
- 10) Інформування персоналу про наявність реальних ризиків кадровій безпеці підприємства і потребу їх нівелювання та забезпечення вищого рівня кадрової безпеки на підприємстві.
- 11) Розвиток корпоративної культури на підприємстві, активна участь персоналу у цьому процесі.

Отже, основними заходами вдосконалення кадрової безпеки ДНЗ у «Судовошишнянський професійний ліцей» є:

- 1) підвищення рівня заробітної плати, розробка нового мотиваційного механізму;
- 2) комп'ютеризація і інформатизація процесів управління кадровою безпекою;
- 3) розроблення рекомендацій стосовно зменшення плинності кадрів;
- 4) покращення системи соціальної відповідальності;
- 5) розробка нових методів відбору персоналу;
- 6) розвиток та підготовка персоналу;
- 7) забезпечення підвищення лояльності персоналу, втримування найбільш цінних працівників;
- 8) використання інтернет-ресурсів стосовно інформації на сайтах кадрових агентств, аналітичної інформації про стан регіонального ринку праці, кадрової ситуації в конкурентів;
- 9) розробка схеми просування по кар'єрі, делегування працівникам додаткових прав та повноважень;
- 10) формування сприятливого мікроклімату в колективі, стабілізації складу трудового колективу;
- 11) формування у співробітників високого рівня мотивації до розроблення ініціативних пропозицій стосовно підвищення кадрової безпеки і безпеки організації в цілому.

Висновки до другого розділу

1. ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» є бюджетною установою, надає освітні послуги згідно обраної спеціальності, у професійному ліцеї готують фахівців для підприємств агропромислового комплексу, зокрема агрокомпаній, фермерських господарств, а також для підприємств побутового обслуговування та державних організацій.

2. Персонал ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» оптимальний за професійним складом. Тут працюють висококваліфіковані викладачі, які якісно виконують покладені на них посадові обов'язки. Проте в останні роки спостерігається плінність кадрів, яка хоча є незначною, проте потребує належної уваги.

3. Фінансування ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей», як бюджетної установи, здійснюється на підставі кошторису, фінансування якого здійснюється з місцевого бюджету. Вартість власних активів на початок 2021 року ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» становила 2361806 грн. Грошові надходження упродовж 2019-2021 років постійно зростали і становили у 2021 році 1500687 грн. Щорічне збільшення суми надходжень загального фонду ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» сприяло підвищенню рівня заробітної плати працівників. Витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату становлять основну частку витрат у ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей». Проте матеріальна база ліцею практично не оновлювалася.

4. Удосконалення управління кадровою безпекою та розвитком персоналу ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» обумовлено об'єктивними причинами і спрямоване на протидію і запобігання загрозам, які реально існують на підприємстві. Алгоритм формування кадрової безпеки ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» поетапність і логічний взаємозв'язок між окремими етапами. Алгоритм побудови кадрової безпеки передбачає 11 етапів: прийняття рішення про формування нової системи управління кадровою безпекою підприємства; розробку положень концепції формування системи управління кадровою безпекою; оцінку впливу негативних чинників на стан кадрової безпеки: виявлення причин впливу негативних чинників на стан кадрової безпеки; розробку системи управління загрозами кадровій безпеці підприємства, планування комплексу заходів з підтримки безпеки; розрахунок ресурсного забезпечення, необхідного для реалізації заходів по забезпеченню кадрової безпеки; розробка механізму забезпечення кадрової безпеки, планування політики кадрової безпеки; впровадження системи кадрової

безпеки на підприємства; контроль за процесом забезпечення кадрової безпеки підприємства та координація діяльності; оцінку ефективності заходів; моніторинг рівня кадрової безпеки підприємства.

5. В ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» пропонуємо реалізувати наступні організаційні заходи з метою удосконалення кадрової безпеки і забезпечення належного рівня управління: запровадити сучасну процедуру відбору персоналу та адаптації працівника на робочому місці; розробити і впровадити обґрунтовані рекомендації щодо зменшення плинності кадрів; забезпечити комп'ютеризацію процесів управління; підвищити рівень заробітної плати. Гідна винагорода праці, підвищення рівня заробітної плати, формування ефективного мотиваційного механізму – є найважливішим організаційним заходом забезпечення кадрової безпеки підприємства, безпосередньо визначає рівень безпеки життєдіяльності, професійної та соціально-мотиваційної безпеки.

6. З метою підвищення рівня кадрової безпеки в ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» пропонуємо використовувати різні напрями регулювання оплати праці при виникненні різноманітних можливих загроз, зокрема, використання індивідуального підходу до оплати праці, використання додаткових форм матеріального стимулювання, поєднання матеріального і морального стимулювання.

ВИСНОВКИ

1. Кадрова безпека підприємства як важлива складова економічної безпеки підприємства спрямована на попередження, локалізацію або повністю нівелювання потенційних та реальних загроз і ризиків, які пов'язані із функціонуванням персоналу підприємства. Основними завданнями безперервного процесу управління кадровою безпекою підприємства з метою забезпечення високого рівня її результативності і суттєвого зменшення ризиків і загроз є підбір кваліфікованого і досвідченого персоналу, контроль рівня лояльності персоналу підприємства, моніторинг настрою в трудовому колективі і забезпечення сприятливого мікроклімату, своєчасність виявлення негативних тенденцій і явищ, які б зумовили конкретні ризики, контролювати можливість виникнення загроз не тільки у внутрішньому середовищі, але і з боку і зовнішнього середовища.

2. ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» є бюджетною установою, фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету на основі кошторису. Упродовж 2019-2021 рр. збільшувалися поточні видатки. За недостатнього фінансування ліцею не здійснювалась матеріальна база, скоротилися видатки на використання товарів та послуг. Персонал ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» оптимальний за професійним складом, тут працюють висококваліфіковані викладачі. Проте в останні роки спостерігається плинність кадрів, яка хоча є незначною, проте потребує належної уваги і управління.

3. З метою забезпечення високого рівня кадрової безпеки і функціонування персоналу ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей» пропонуємо реалізувати новий підхід до управління кадровою безпекою, його алгоритм передбачає проходження одинадцять етапів – від прийняття рішення про формування нової системи управління кадровою безпекою до моніторингу рівня кадрової безпеки ДНЗ «Судововишнянський професійний ліцей».

Запропонований алгоритм покращення управління кадровою безпекою ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» рекомендуємо використати як базу при розробленні стратегії управління кадровою безпекою даної організації, яка спрямована, по-перше, на забезпечення організації висококваліфікованими працівниками, по-друге, на подальший розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації, по-третє, створення нормальних умов його функціонування і використання, по-четверте, узгодження планів розвитку організації і прогнозних потреб розвитку персоналу.

4. З метою удосконалення кадрової безпеки і забезпечення належного рівня управління у ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» пропонуємо реалізувати такі організаційні заходи: запровадити сучасну процедуру відбору персоналу та адаптації працівника на робочому місці; розробити і впровадити обґрунтовані рекомендації щодо зменшення плинності кадрів; забезпечити комп'ютеризацію процесів управління; запровадити новий мотиваційний механізм.

5. В цілому основними напрямками удосконалення кадрової безпеки у ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей» є: розробка нових методів відбору персоналу, його розвиток; розробка нового мотиваційного механізму; комп'ютеризація і інформатизація процесів управління; зменшення плинності кадрів; забезпечення високого рівня лояльності персоналу та системи соціальної відповідальності; формування сприятливого мікроклімату в колективі; формування мотивації у співробітників до розроблення ініціативних пропозицій стосовно підвищення кадрової безпеки і безпеки організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Еволюція поняття «кадрова безпека» багатогранність поглядів. *Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність»*. Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2018. С. 31-34.
2. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 2, 2017. 376-380.
3. Бурда І.Я. Кадрова безпека у системі економічної безпеки видавничо-поліграфічних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02; Східноукр. нац. у-т ім. В. Даля. Луганськ : 2014. 20 с.
4. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2, 2020. С. 172-179.
5. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. № 1-2, 2020. С. 99-104.
6. Гаруст Ю.В., Боговіс Є.В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. № 1, 2016. С. 49-54.
7. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. № 2(128), 2012. С. 118-124.
8. Гомба Л.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом торговельного підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_4/NV-2011_V4_46.pdf.
9. Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних

перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1(49). С. 50-55.

10. ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей». URL: <http://sv.ucoz.com/index/licej/0-27>

11. ДНЗ «Судовошишнянський професійний ліцей». URL: <https://opendatabot.ua/c/25255652>.

12. Дорофєєв К.Н., Гараєва Е.В. Кадрова безпека в системі економічної оцінки діяльності фірми. *Молодий вчений*. № 6, 2013. С. 327-331.

13. Живко З.Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Серія : Економічні науки. № 2(1), 2013. С. 103-111.

14. Затонацький Д.А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 46(1), 2019. С. 88-93.

15. Зачосова Н.В., Надточій Я.М. Напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 21, 2017. С. 82-86.

16. Карковська В.Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*. № 1, 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6.

17. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. № 1, 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11

18. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. № 24, 2020. С. 75-80.

19. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11, 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345/>.

20. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина : теорія і практика*. № 1, 2014. С. 301-305.
21. Кравченко О.О. Концептуальні засади регулювання оплати праці кВ контексті забезпечення кадрової безпеки. *Вісник ЧНУ імені Б. Хмельницького. Серія : Економічні науки*. № 4, 2019. С. 78-85.
22. Красномовець В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія : Економіка*. Вип. 3(59), 2016. С. 142-143.
23. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. Вип. 40, 2019. С. 82-87.
24. Лобазов С.М. Міжнародний досвід управління кадровою безпекою. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 5(3), 2014. С. 236-239.
25. Любченко Н.Л. Управління трудовим потенціалом як запорука кадрової безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. № 3(1), 2014. С. 142-145.
26. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2011. 400с.
27. Малюга В.М., Кузьменко М.Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. 5, 2021. С. 70-79.
28. Маруніч А.В. Обґрунтування концептуальних характеристик інтелектуально-кадрової безпеки та її місце в забезпеченні розвитку підприємств. *Управління розвитком*. № 6, 2014. С. 98-100.
29. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. № 2(6), 2012. С. 38-45.

30. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «Крок»*. Серія : Економіка. Вип. 4, 2018. С. 213-221.
31. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-практичні засади формування системи моніторингу кадрової безпеки на підприємстві. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_24.
32. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту : напрями забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 52, 2015. С. 45-52.
33. Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 25-34.
34. Нечепурна Н., Михайлюк А. Податкове навантаження в системі податкової безпеки держави. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: I Міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. Студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного вченого-економіста С.І. Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський : 2022. С. 228-230.
35. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 1, 2020. С. 133-140.
36. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 21(2), 2018. С. 53-60.
37. Панченко В.А. Теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складова антикризового управління персоналом. *Вчені записки університету «Крок»*. Серія : Економіка. Вип. 4, 2019. С. 89-97.

38. Панченко В.А. Функціональні складові системи кадрової безпеки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 3, 2018. С. 93-99.
39. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 37, 2020. С. 56-61.
40. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
41. Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету: Наказ міністерства фінансів України від 12.03.2012 № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12#Text>
42. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text>
43. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF#Text>
44. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
45. Семикіна М.В., Запирченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 4, 2020. С. 86-100.
46. Сліпа О.З., Живко З.Б., Босак Х.З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Вип. 8, 2013. С. 28-31.

47. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 4, 2018. С. 53-63.
48. Сосновська О.О., Казак О.О. Актуальні загрози кадровій безпеці сучасних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3, 2018. С. 144-150.
49. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 22. Ч. 3, 2018. С. 81-84.
50. Ткаченко І. Т. Звітність бюджетних установ: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 548 с.
51. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія: Економічні науки. № 1, 2009. С. 1-8.
52. Халина О.В., Козаченко Н.О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. № 2, 2017. С. 133-142.
53. Халін С.В. Об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 3, 2019. С. 88-93.
54. Черкасова С.О., Суховєєва А.С. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Молодий вчений*. № 1(2), 2018. С. 1016-1021.
55. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 4, 2017. С. 57-61.

ДОДАТКИ

Додаток А

Функціональні блоки управління кадровою безпекою	Напрями забезпечення кадрової безпеки підприємства
Планування та маркетинг персоналу	Визначення посад, з боку яких є небезпечні загрози. Визначення оптимальної чисельності персоналу. Моніторинг загроз інтересам організації. Оптимізація чисельності персоналу з урахуванням стратегії розвитку. Регламентація функцій безпеки, чіткий поділ функціональних обов'язків серед підрозділів і посадових осіб. Раціоналізація витрат на управління розвитком і безпекою персоналу
Формування та оцінка персоналу	Оцінка благонадійності кандидатів на вакантну посаду. Виявлення і відмова у наймі кандидатам на вакантну посаду, чиї ділові якості, звички, захоплення обґрунтовані сумніви в їх потенційній лояльності. Формування вимог до співробітників компанії щодо безпеки. Оцінка нелояльності і неблагонадійності працівників, в тому числі при проходженні випробування
Управління соціально-трудовими відносинами	Мінімізація конфліктів, що викликані конфліктом інтересів працівників і роботодавця. Формування у персоналу необхідності лояльної поведінки. Збереження сприятливого мікроклімату в колективі. Забезпечення контролю за дотриманням правил забезпечення безпеки. Регламентація правил вирішення трудових конфліктів. Контроль за дотриманням працівником трудового законодавства
Забезпечення нормальних умов праці	Збереження і підтримка здоров'я персоналу. Створення для співробітників сприятливих умов праці. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо правил проведення конфіденційних ділових переговорів, спілкування з клієнтами, забезпечення інформаційної безпеки. Свочасне забезпечення достовірною інформацією, необхідною для виконання трудових обов'язків
Управління розвитком персоналу	Організація навчання персоналу правилам забезпечення безпеки підприємства та особистої безпеки з метою набуття навичок поведінки у випадку загроз їх безпеці – спроби переманювання, шантажу, залякування. Моніторинг лояльності персоналу щодо яких планується підвищення на посаді. Проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб зі шкідливими звичками до заняття посад
Управління мотивацією	Розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників підприємства, особливо найбільш цінних працівників; формування ефективної мотивації до дотримання діючих правил забезпечення інформаційної, майнової та особистої безпеки. Стимулювання закріплення кадрів. Виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування

Рис. 1.11. Напрями управління кадровою безпекою підприємства [47, с. 60-61]

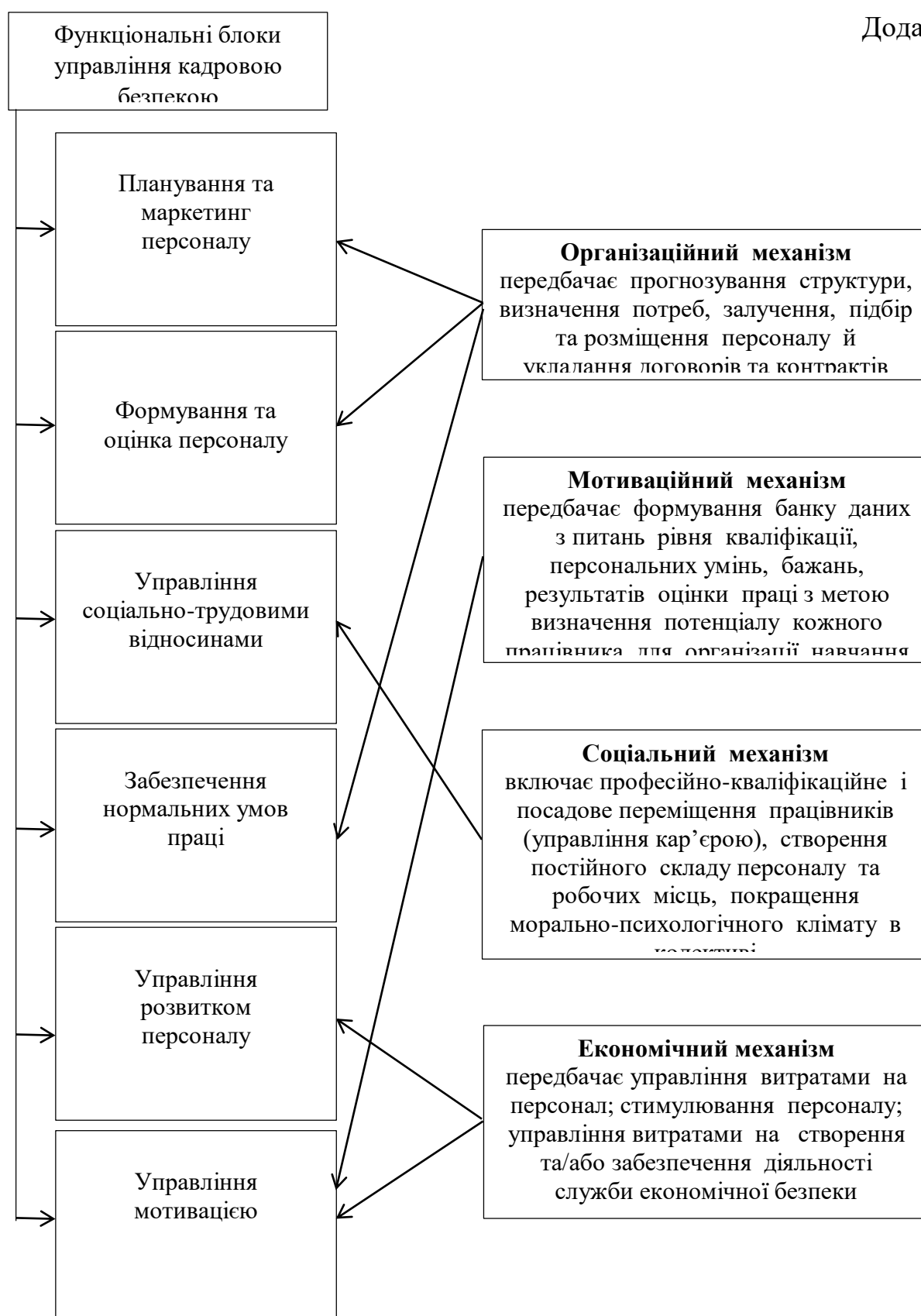


Рис. 1.12. Механізми реалізації системи управління кадровою безпекою
Складено на основі [1, с. 220; 2, с. 60-61]

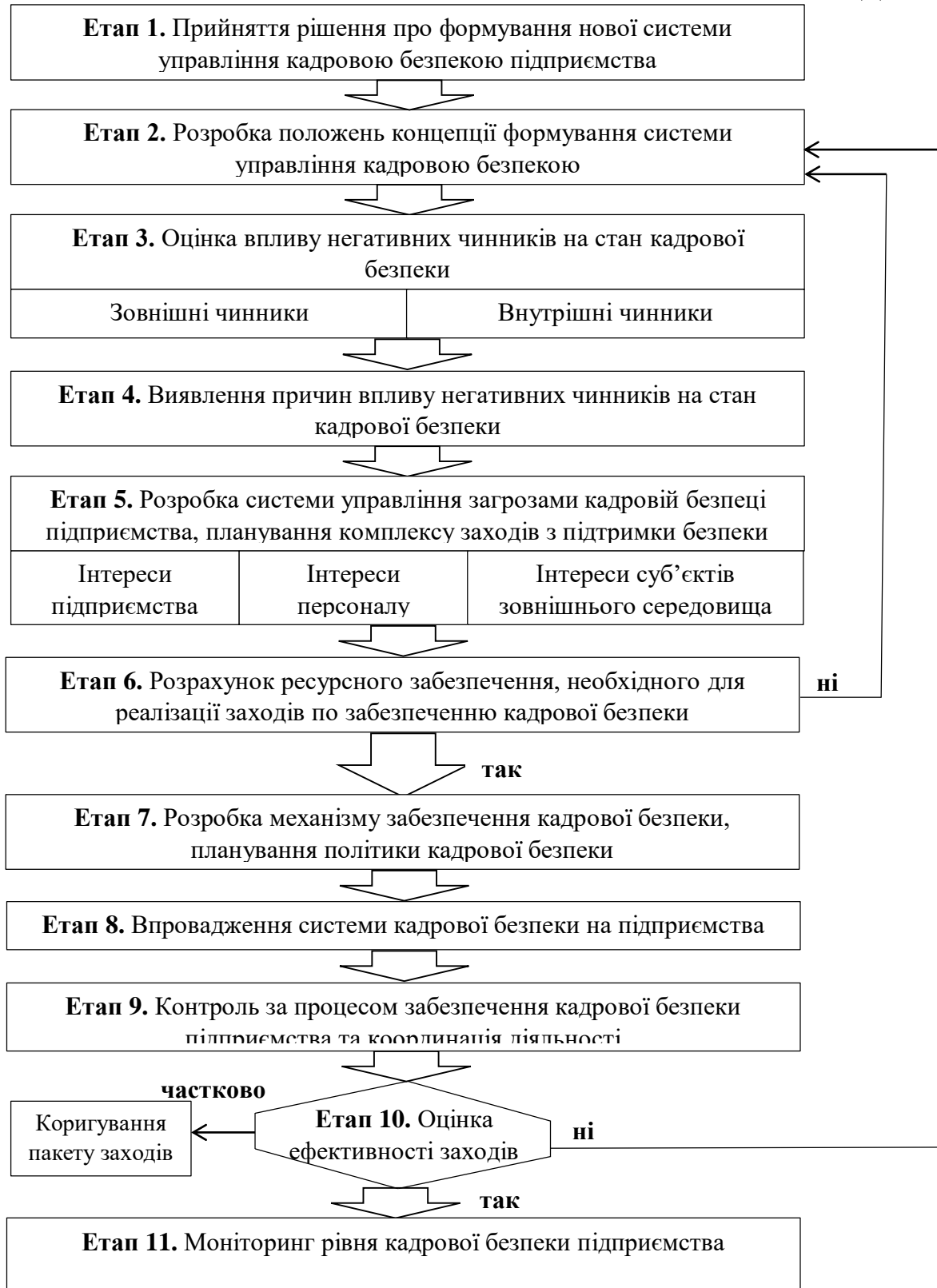


Рис. 2.7. Алгоритм формування кадрової безпеки підприємства
Розроблено автором на основі [13, с. 107; 30, с. 216; 53, с. 90]

Еталонні показники безпеки навчального закладу

