

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

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Данила СТАСІВА

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доктор економічних наук, доцент
Оксана СЕНИШИН

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

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

СТАСІВ Д. Управління кадровою безпекою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади управління кадровою безпекою підприємства.

Другий розділ містить аналіз управління кадровою безпекою «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ». Зокрема автором охарактеризовано господарську діяльність, методи управління кадровою безпекою, оцінено рівень кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

У третьому розділі обґрунтовані напрями вдосконалення управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Ключові слова: кадрова безпека підприємства, персонал, управління персоналом, управління кадровою безпекою, виклик, ризик, загроза, кадрова стратегія.

ABSTRACT

STASIV D. Enterprise personnel security management. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first section summarizes the theoretical principles of enterprise personnel security management.

The second section contains an analysis of enterprise personnel security management «LVIVSTANDARTMETROLOGY». In particular, the author characterizes economic activity, personnel security management methods, and assesses the level of personnel security of SE «LVIVSTANDARTMETROLOGY».

The third section substantiates the directions for improving personnel security management of SE «LVIVSTANDARTMETROLOGY».

Keywords: enterprise personnel security, personnel, personnel management, personnel security management, challenge, risk, threat, personnel strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття кадрової безпеки підприємства	7
1.2. Сучасні виклики, ризики та загрози у сфері управління персоналом підприємства	12
1.3. Механізм управління кадровою безпекою підприємства	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	22
ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	22
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	22
2.2. Методи управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	27
2.3. Оцінка рівня кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	35
Висновки до другого розділу	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Розробка стратегії кадрової безпеки підприємства з врахуванням впливу війни	41
3.2. Посилення піклування про психічне здоров'я працівників та зниження психосоціальних ризиків	46
Висновки до третього розділу	52
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Повоєнне відновлення після перемоги України вимагатиме від вітчизняних підприємств підвищення ефективності управлінських процесів та посилення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Значною мірою, виконання цих завдань залежить від високого професіоналізму, повній реалізації потенціалу та відданості персоналу підприємств. У зв'язку з цим важливим завданням для українських суб'єктів підприємницької діяльності є адекватне реагування на виклики, мінімізація ризиків, нейтралізація та попередження загроз у кадровій сфері, що забезпечує їх кадрову безпеку. Таким чином, тема цієї кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Питання кадрової безпеки підприємств вивчали такі вчені, як Б. Вітик [5], О. Воронка [6; 7], Д. Ковальський [15], В. Курепін [18; 19], О. Литовченко [21], Н. Подлужна [32; 33] та інші. Проте, враховуючи постійні зміни зовнішніх та внутрішніх чинників управління персоналом та трудових відносин, війну в країні, яка теж змінює підходи до забезпечення кадрової безпеки підприємства, проблема управління кадровою безпекою залишається надзвичайно актуальними для подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є: узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів управління кадровою безпекою підприємства та обґрунтування на цій основі практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети, **завданнями кваліфікаційної роботи є:**

- з'ясувати сутність поняття кадрової безпеки підприємства;
- охарактеризувати сучасні виклики, ризики та загрози у сфері управління персоналом підприємства;
- дослідити механізм управління кадровою безпекою підприємства;

– дати загальну характеристику господарської діяльності державного підприємства «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»);

– проаналізувати методи управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;

– оцінити рівень кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління кадровою безпекою підприємства.

Об’єктом дослідження є: система управління кадровою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є: механізм управління кадровою безпекою підприємства.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота виконана із використанням різних загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, статистичного методу (для систематизації теоретичних основ управління кадровою безпекою підприємства, аналізу їхньої практичної реалізації у практиці ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»), методу відносних коефіцієнтів, а також методу анкетування (для оцінки системи управління кадровою безпекою, рівня лояльності персоналу та кадрової безпеки на ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»).

Інформаційна база. Інформаційну основу дослідження становлять навчальні та наукові видання, статті фахових періодичних видань, що охоплюють питання управління кадровою безпекою підприємства; статистичні матеріали; дані соціологічних досліджень; результати анкетування, фінансова звітність, внутрішні дані системи управління та інформація офіційного веб-сайту ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. Вона містить 10 таблиць, 4 рисунки і 5 додатків. Список використаної літератури налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття кадрової безпеки підприємства

У ХІХ столітті ризики та загрози у різних сферах життя значно зросли, набуваючи глобального та системного характеру, і, як прогнозують, їхній рівень буде зростати. У зв'язку з цим питання безпеки стає надзвичайно важливим на всіх рівнях економіки: міжнародному, національному та мікрорівні (підприємствах і організаціях).

В системі економічної безпеки підприємства важливу роль відіграє здатність попереджати ризики і загрози, які можуть виникати з боку кадрів, оскільки, саме працівники стають основним джерелом конкурентних переваг для організацій в умовах нової креативної економіки, адже лише вони здатні на творчість, на відміну від ШІ.

Актуальність проблеми кадрової безпеки організацій обумовлена глобальними змінами та новими тенденціями, зокрема мобільністю трудових ресурсів, переходом до дистанційної роботи, лібералізацією трудових відносин, розвитком соціального партнерства та внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу, а також впровадженням цифрових технологій і штучного інтелекту. Ці фактори призводять до виникнення нових викликів та загроз у сфері управління персоналом.

За даними міжнародної аудиторської компанії PwC «Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020», у 2020 році 25% найбільших злочинів в Україні та 37% у світі були скоєні працівниками організацій [9].

Аналізуючи підходи до розуміння кадрової безпеки підприємства серед науковців, бачимо, що між ними немає однотайності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до розуміння кадрової безпеки підприємства

Автор	Підхід, визначення
1	2
Підхід з точки зору економічної результативності та ефективності	
Бурда І. Я.	Кадрова безпека – складова економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз і ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, а також визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.
Лашенко О.Ю.	Кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи.
Калініченко Л.Л.	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства.
Литовченко О.Ю.	Кадрова безпека – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства.
Швець Н.К.	Кадрова безпека є безбитковістю трудових відносин підприємства
Гуманістичний підхід (об'єкт захисту – людський капітал)	
Бондаренко Берегович В. В.	Кадрова безпека має за об'єкт захисту людський капітал організації, а в якості механізму захисту – систему безперервного навчання й атестацій.
Інформаційно-правовий підхід	
Кириченко О.А.	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.
Ресурсний підхід (з точки зору забезпеченості кадрами та їхнього захисту як людських ресурсів)	
Мехеда Н. Г. та Маренич А. І.	Кадрова безпека підприємства – це комбінація таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна.
Мойсеєнко І.П., Марченко О.М.	Інтелектуально-кадрова безпека відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами
Петров М. І.	Кадрова безпека – це такий стан організації як соціальної системи й індивіда в ній, при якому впливи на них (на систему та індивіда) із боку природного, економічного та соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не спроможні заподіяти шкоду.

Продовження табл. 1.1.

1	2
Поскрипко Ю. А.	Кадрова безпека є складовою функціональної підсистеми системи економічної безпеки організації, що спрямована на запобігання негативним впливам, досягнення та нарощування рівня захищеності системи економічної безпеки організації від ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом
Підхід з точки зору захисту інтересів власників	
Назарова Г.О.	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом
Козаченко Г.В.	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.
Підхід з точки зору соціального партнерства	
Ковальський Д. В.	«...кадрову безпеку можна визначити як стан системи соціально-трудових відносин між її учасниками (роботодавцем, працівниками, державними та іншими суспільними інститутами), що забезпечує можливість повноцінної реалізації і захисту життєво важливих інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз через досягнення балансу інтересів кожного з учасників відносин, а також сприяння ефективному і гармонійному розвитку людських ресурсів.

Джерело: [10, с.145, 15, с. 30-32].

Серед усіх підходів до визначення кадрової безпеки підприємства, на наш погляд, найпрогресивнішими є гуманістичний підхід, який акцентує увагу на людському капіталі підприємства та підхід з точки зору соціального партнерства, який враховує інтереси не тільки власників підприємства і працівників, але й суспільних інститутів

Узагальнюючи наведені у табл. 1.1. визначення поняття «кадрова безпека підприємства», пропонуємо її розуміти як такий його стан його соціально-трудових відносин, який передбачає захищеність його людського капіталу від загроз, наявність можливостей для реалізації інтересів працівників та мінімізацію (нейтралізацію) ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом.

Проаналізувавши наукові праці [5; 15; 21; 21; 36], вважаємо за доцільне у системі кадрової безпеки підприємства виділити такі компоненти:

- безпека життєдіяльності;
- безпека праці;
- психологічна безпека;
- економічна (фінансова) безпека;
- інформаційна безпека;
- інтелектуальна безпека;
- кар'єрна безпека.

Отже, основними завданнями організації в галузі кадрової безпеки будуть:

- відбір найкращих кандидатів на вакантні посади відповідно до професійно-кваліфікаційних вимог та формування кадрового резерву;
- стимулювання та підтримка кар'єрного розвитку, підвищення кваліфікації, особистісного інтелектуального розвитку;
- розроблення дієвої системи мотивації та механізмів оплати праці;
- врегулювання трудових конфліктів і спорів; підтримка розвитку кар'єри працівників;
- створення комфортних, ергономічних і безпечних умов праці;
- гарантування охорони праці та безпеки перебування на території підприємства;
- формування безпекової корпоративної культури та позитивного морально-психологічного клімату;
- підтримка фізичного і психічного здоров'я персоналу;
- захист конфіденційної інформації та технологічних секретів виробництва;
- підвищення задоволеності працею та зміцнення лояльності працівників до організації.

В системі кадрової безпеки науковці виділяють декілька рівнів:

- організаційний рівень (рівень колективу, організації/підприємства), на якому розробляються та впроваджуються стандарти, управлінські процедури стосовно кадрової безпеки для конкретного підприємства;

- галузевий рівень (рівень окремих галузей та професій), який охоплює специфічні аспекти кадрової безпеки у певній галузі;
- державний рівень, на якому розробляється та впроваджується нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки, відбувається нагляд і контроль за дотриманням безпекових стандартів, реалізується державна підтримка програм безпеки праці [12, с. 26].

Кожен з цих рівнів кадрової безпеки має свої специфічні детермінанти, які визначають його ефективність і вплив на загальну безпеку організації (рис. 1.1.).

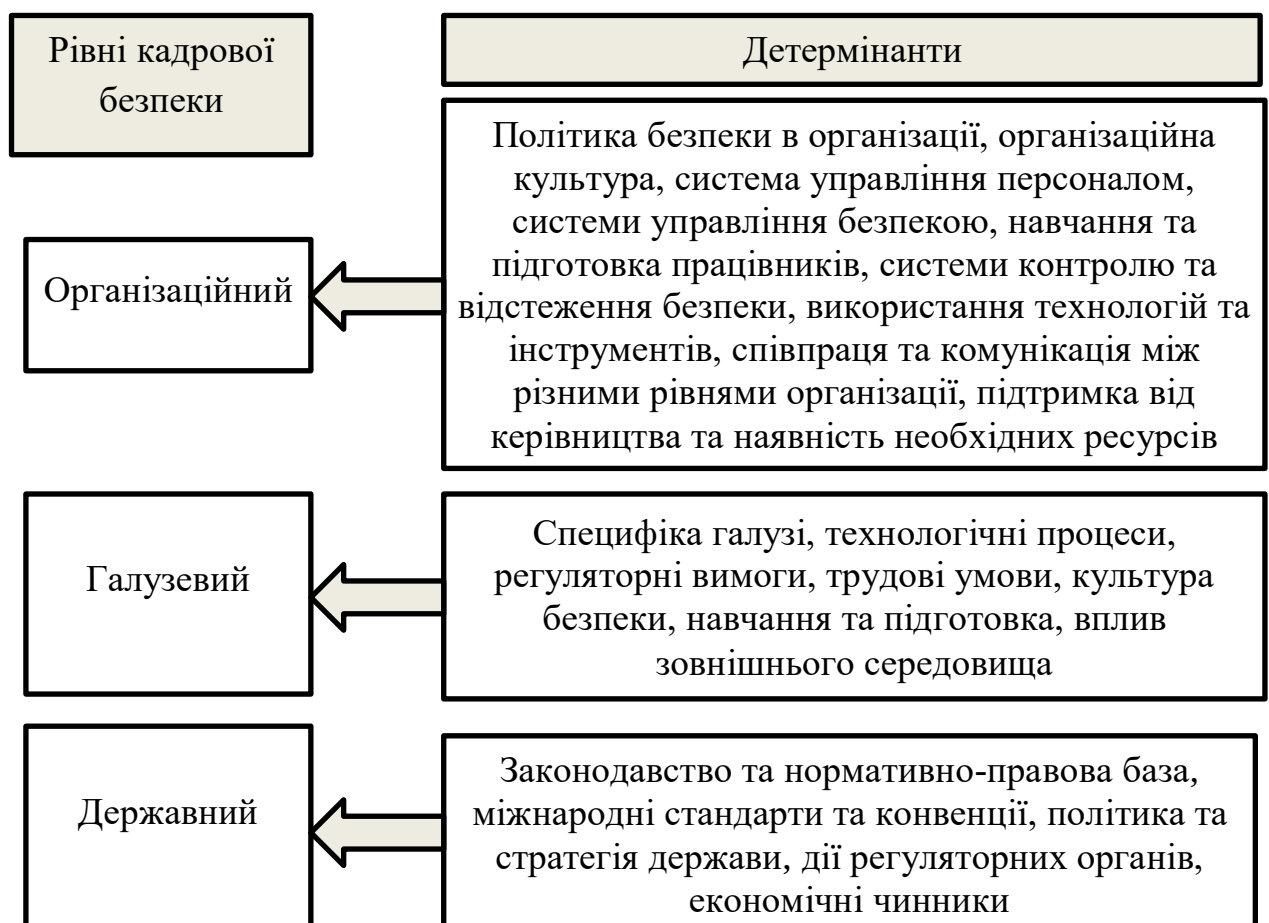


Рис. 1.1. Рівні кадрової безпеки підприємства та їхні детермінанти [12]

Кадрова безпека є комплексним явищем, у якому взаємодія різних чинників визначає загальний рівень захищеності. Для досягнення високого рівня кадрової безпеки важливо враховувати детермінанти на усіх її рівнях: рівні підприємства (організаційному), галузевому, державному.

1.2. Сучасні виклики, ризики та загрози у сфері управління персоналом підприємства

Кадрова безпека підприємства передбачає реагування на виклики, мінімізацію кадрових ризиків та нейтралізацію загроз персоналу чи з боку працівників.

Визначення понять «виклик», «загроза», «небезпека» подано на рис. 1.1.

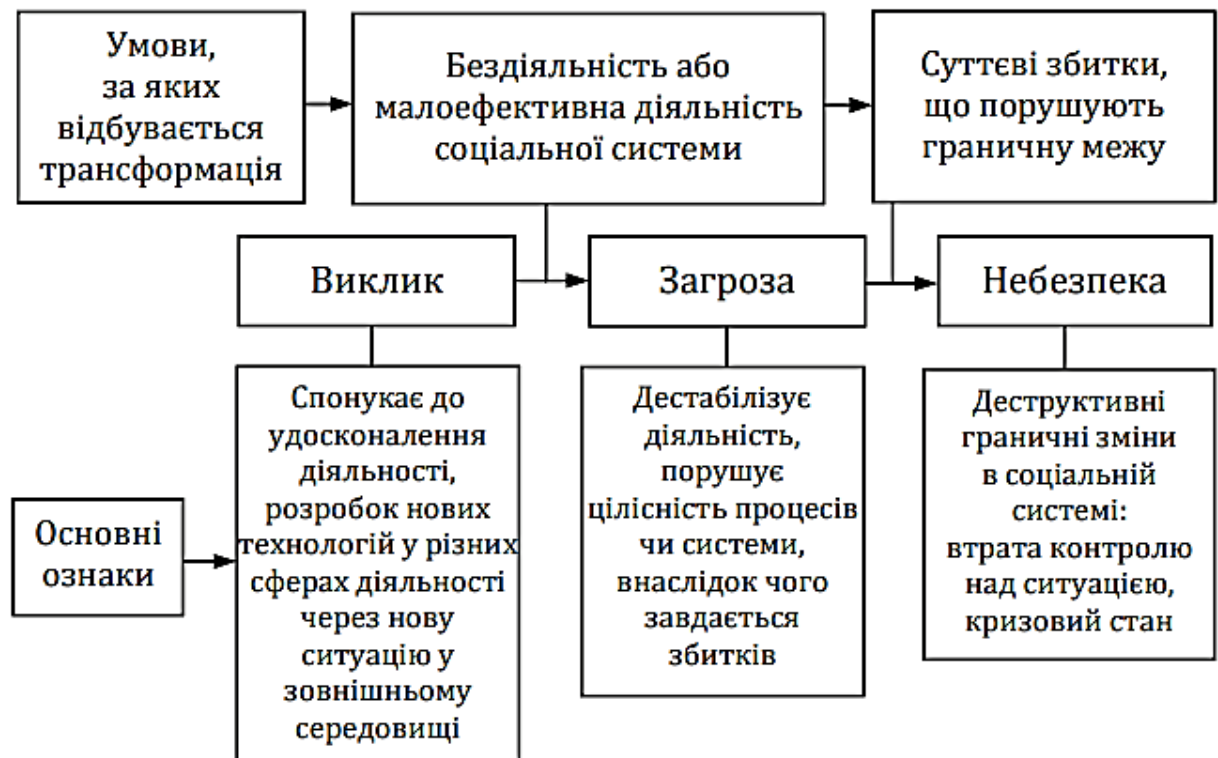


Рис. 1.2. Визначення понять «виклик», «загроза», «небезпека» [43, с. 63]

Під ризиком у навчально-методичній та науковій літературі найчастіше розуміють ймовірність досягнення передбачуваних результатів в ситуації неминучого вибору.

Проаналізувавши літературу [18; 19; 43] щодо співвідношення поняття «загроза» та «ризик», вважаємо, що відмінності між ними полягають у наступному:

- загроза завжди має негативні наслідки, а в ситуації ризику можливі, як негативні, так і позитивні результати;
- ризик можна виміряти, тоді як оцінка (вимірювання рівня) загрози завжди має суб'єктивний характер;
- ситуація ризику є певною мірою керованою підприємством, тоді як загрозами управляти неможливо.

На наш погляд, одне і те саме суспільне явище у тих чи інших умовах може бути викликом, генерувати ризики або стати загрозою кадровій безпеці. Так, виклик, на який не реагують може трансформуватися у загрозу.

Проаналізуємо сучасні виклики, ризики та загрози у сфері управління персоналом.

За дослідженнями компанії Deloitte «Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж», глобальними викликами у сфері управління персоналом у 2023 р. були:

- нестача талантів: 71% керівників компаній стверджують, що їхні організації відчують суттєву нестачу кадрів;
- висока плинність кадрів: понад половина (53 %) компаній спостерігають зростання добровільної плинності кадрів;
- емоційна напруженість: 38% міленіалів та 46% зумерів у світі постійно відчують тривогу або стрес;
- зниження добробуту працівників: кожен третій представник молоді в світі не відчуває фінансової безпеки [40].

В Україні ці глобальні виклики у сфері персоналу загострюються викликами, пов'язаними з війною.

Так, в Україні про суттєве зниження доходів зазначають не третина, а 78 % українців.

Суттєвим викликом у сфері управління персоналом в нашій державі є зростання безробіття: як мінімум 5 млн осіб втратили роботу з початку повномасштабного вторгнення.

Серйозним викликом, чи навіть загрозою є вплив робочої сили: більш ніж 14,5 млн осіб покинуло територію України з початку повномасштабного вторгнення [40].

Причому, за результатами дослідження Лабораторії законодавчих ініціатив до війни кожен третій (36,1%) серед вимушених мігрантів з України був кваліфікованим робітником, 14,4% – приватними підприємцями, 12,9% – спеціалістами технічного чи гуманітарного профілю, кожен 10-й – керівником різного рівня (10%) [23].

В результаті міграції, значення індексу втечі людей в Україні зросло 5,9 до 8,9 (тобто на 51 %) наблизивши нашу державу до найбідніших африканських країн.

Таблиця 1.2

Рейтинг країн за індексом втечі людей та відтоку мізків

№	Країна	Значення індексу, %		Тем приросту, %
		2022	2023	
1	Самоа	10,00	10,00	0,00
2	Ямайка	9,10	9,50	+4,40
3	Україна	5,90	8,90	+50,85
4	Сальвадор	8,40	8,70	+3,57
5	Еритрея	8,50	8,60	+1,18
6	Сомалі	8,70	8,60	-1,15
7	Афганістан	8,00	8,50	+6,25
8	Албанія	8,30	8,50	+2,41
9	Федеративні Штати Мікронезії	8,10	8,40	+3,70
10	Гаїті	8,20	8,30	+1,22

Джерело:[23]

Зовнішня міграція доповнюється внутрішньою міграцією (за різними оцінками, в Україні зареєстровано 4,7 млн внутрішньо переміщених осіб), внаслідок чого відбувається посилення регіональних дисбалансів.

Ще одним суттєвим викликом у сфері управління персоналом є відчуття постійної тривоги чи стресу: її відчувають 41% зумерів та 32% міленіалів [23].

Суттєвими викликами у сфері управління персоналом науковців також називають: зміну чинного законодавства у сфері праці; активні бойові дії, повітряні тривоги; мобілізація в ЗСУ; загальний спад економіки, зниження економічної активності; збільшення кількості людей з інвалідністю; дефіцит або відсутність електроенергії, руйнування об'єктів критичної інфраструктури; втрата ринків збуту на окупованих територіях та районах активних бойових дій [8].

Актуальні виклики у сфері управління персоналом, визначені науковцями та соціологічними дослідженнями можуть спричинити низку загроз кадровій безпеці вітчизняних підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Виклики та їх можлива трансформація у загрози
у сфері управління персоналом

Виклики	Загрози
Активні бойові дії	Загроза фізичної втрати працівників
Зовнішня та внутрішня міграція населення, пов'язана з війною	Дефіцит кадрів
Мобілізація в ЗСУ	
Відтік «мізків»	Нестача персоналу потрібної кваліфікації
Збільшення кількості людей з інвалідністю	Фінансові витрати на забезпечення безбар'єрного простору та обладнання робочих місць для людей з інвалідністю
Емоційна напруга, тривожність та стрес внаслідок впливу війни	Зниження продуктивності праці, помилки та недобросовісне відношення до посадових обов'язків, професійне вигорання
Зниження добробуту	Звільнення персоналу, плинність кадрів у зв'язку з пошуком краще оплачуваної роботи

Джерело: узагальнено та доповнено за [8; 40]

Вважаємо, що ключовим викликом у сфері управління персоналом в Україні під час війни є фізична безпека працівників, захист їхнього життя та здоров'я.

Ще одним викликом у сфері управління персоналу є штучний інтелект (ШІ). Інтеграція штучного інтелекту в ринок праці вже призвела до змін у професійному середовищі, зокрема до трансформації деяких професій та зменшення потреби в кількості працівників у певних секторах.

У 2023 році за кордоном особливо помітним був вплив ШІ на ринок праці, зокрема через страйки в галузях, де впровадження штучного інтелекту призвело до скорочення робочих місць. В Україні також активно впроваджуються нові технології, пов'язані з ШІ, але темпи цього процесу набагато повільніші порівняно із закордонними тенденціями, і зосереджуються здебільшого на «цифрових» і IT-галузях. Наприклад, платформа OLX активно використовує ШІ для модерації оголошень і забезпечення безпеки.

На даний момент в Україні немає значної загрози скорочення робочих місць через ШІ. Навпаки, у високотехнологічних сферах виникає попит на нові професії та спеціалістів, здатних впроваджувати штучний інтелект у робочі процеси.

У зв'язку з швидким розвитком технологій та глобальною цифровізацією, нові технології та цифрові рішення створюють як можливості, так і виклики для забезпечення безпеки працівників, що потребує уваги та детального вивчення. Одним із перспективних напрямів подальших досліджень є аналіз впливу штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації на кадрову безпеку. Дослідження можуть бути зосереджені на вивченні загроз, пов'язаних із цифровими атаками, впливу цифрових інформаційно-комунікаційних засобів на безпеку працівників, а також на розробці стратегій і рекомендацій щодо покращення цифрової безпеки на робочих місцях.

1.3.Механізм управління кадровою безпекою підприємства

Головною метою управління кадровою безпекою підприємства є досягнення її бажаного (задовільного, прийнятного) рівня.

Основними завданнями управління кадровою безпекою організації є:

- забезпечення відповідності кадрів вимогам посад і стандартам організації;
- створення та підтримка організаційної культури, орієнтованої на безпеку та етику.
- розробка та впровадження стандартів безпеки на робочому місці, включаючи протоколи щодо охорони праці та інформаційної безпеки.
- аналіз і моніторинг кадрових ризиків, виявлення груп ризику серед персоналу, можливих загроз та їх нейтралізація.
- організація системи навчання та підвищення кваліфікації працівників для зниження ризиків невідповідності їх навичок вимогам організації.
- стимулювання лояльності та задоволеності працівників, створення ефективної системи мотивації.
- забезпечення конфіденційності та захисту корпоративної інформації, включаючи технологічні та комерційні таємниці.
- підтримка фізичного та психічного здоров'я персоналу через розробку програм здоров'я та безпеки.
- контроль за діяльністю персоналу (атестація, оцінка рівня задоволеності працею, лояльності та показників кадрової безпеки);
- врегулювання трудових конфліктів і спорів, сприяння ефективному взаєморозумінню в колективі.

З грецької, механізм означає знаряддя, машина – це система, яка охоплює взаємопов'язані елементи, які взаємодіють під час функціонування системи для досягнення її цілей [15, с. 44].

У науковій літературі існує два основні підходи до розуміння поняття «механізм управління»:

– вузький підхід, за яким під механізмом розуміють інструмент, систему за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації;

– широкий підхід, який трактує механізм як засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату.

Елементами механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [34].

Узагальнивши існуючі серед науковців визначення механізму управління кадровою безпекою підприємства [5; 15], вважаємо, що його слід трактувати як систему інструментарію (методів, важелів, засобів) реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначеного рівня кадрової безпеки та нормативно-правового, організаційного, інформаційного забезпечення його застосування.

Аналіз та узагальнення наукових досліджень дав змогу виокремити методи управління кадровою безпекою підприємства за визначеними критеріями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Методи управління кадровою безпекою підприємства

Критерій класифікації	Методи	Характеристика
1	2	3
Механізм впливу	Адміністративні	Передбачають затвердження процедур відбору, вивільнення кадрів, проведення кадрового аудиту, відповідальності за невиконання посадових обов'язків – (догани, матеріальні стягнення і т. п.).
	Економічні	Формують матеріальну зацікавленість у досягненні організаційних цілей, добросовісному виконанні посадових обов'язків, продуктивній трудовій діяльності, лояльності персоналу.

Продовження табл. 1.4.

1	2	3
	Соціально-психологічні	Охоплюють нематеріальну мотивацію та заходи, які впливають на психоемоційний стан працівників, позитивний морально-психологічний клімат, командний дух, задоволеність роботою тощо.
За способом взаємодії з працівниками	Процедурні	Не передбачають взаємодії з працівниками: методи охорони і контролю, методи перевірки кандидатів на вакантні посади, документальний контроль.
	Інтерактивні	Передбачають взаємодію з працівниками: опитування, система мотивації, соціальні програми, наставництво, організаційна культура, навчальні програми.
За етапами трудової діяльності	Етап відбору та прийому на роботу	Перевірка професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик потенційних кандидатів в процесі аналізу документів, співбесіди, анкетування; спілкування з попередніми роботодавцями та колегами.
	Трудовий процес	Забезпечення комфортних умов праці; контроль виконання трудових обов'язків та трудової дисципліни; дієва система мотивації; підвищення кваліфікації та навчання персоналу; підтримка позитивного та дружнього морально-психологічного клімату; демократичний стиль керівництва; міцна корпоративна культура; оцінка рівня задоволеності трудовою діяльністю та лояльності працівників; попередження трудових конфліктів та спорів.
	В процесі та після звільнення працівників	Матеріальна та психологічна підтримка, спрямована на збереження лояльності працівника, повне дотримання трудових прав працівника при процедурі вивільнення згідно чинного законодавства.

Джерело: узагальнено та доповнено за: [15; 24].

Основу нормативно-правового забезпечення механізму управління кадровою безпекою підприємства складають:

- Конституція України від 28.06.1996 р., якій гарантуються права людини, зокрема, і право на працю;
- Кодекс законів про працю України № 332-VIII від 10.12.1971 р., який регулює захист інтересів роботодавця, працівників, трудових колективів як учасників трудових відносин;
- Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992, який визначає засади фізичної безпеки працівників під час трудової діяльності;
- Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 р., який визначає основні засади регулювання захисту конфіденційної інформації підприємства;
- підзаконні акти органів державного регулювання;
- внутрішні документах підприємства (Статут, Положення про відділ економічної безпеки, Положення про комерційну таємницю, Положення про мотивацію персоналу, Колективний договір тощо).

До організаційного забезпечення механізму управління кадровою безпекою відносяться структурні підрозділи, які виконують його функції та завдання.

Інформаційне забезпечення механізму управління кадровою безпекою охоплює зовнішню та внутрішню інформацію, у тім числі оформлену документально, яка використовується в процесі управління.

Розроблений механізм кадрової безпеки організації має бути гнучким і адаптованим, з можливістю доповнення новими інструментами в разі зміни зовнішніх або внутрішніх факторів. Так, війна внесла свої корективи у механізм управління кадровою безпекою вітчизняних підприємств: багато з них включили підтримку психічного здоров'я своїх співробітників, допомогу працівникам, які служать у ЗСУ, а також професійну адаптацію та перекваліфікацію ветеранів у свої програми управління персоналом.

Висновки до першого розділу

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку кадри (персонал) є основним ресурсом і ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування кадрової безпеки підприємства: підходи з точки зору економічної результативності та ефективності, інтересів власників, соціального партнерства; гуманістичний; інформаційно-правовий; ресурсний підхід (з точки зору забезпеченості кадрами та їхнього захисту як людських ресурсів). Узагальнюючи актуальні визначення науковців, кадрову безпеку підприємства слід трактувати як такий його стан його соціально-трудових відносин, який передбачає захищеність його людського капіталу від загроз, наявність можливостей для реалізації інтересів працівників та мінімізацію (нейтралізацію) ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом.

У системі кадрової безпеки підприємства виділяють окремі компоненти (безпеку життєдіяльності; безпеку праці; психологічну, економічну (фінансову), інформаційну, інтелектуальну, кар'єрну безпеку працівників) та рівні (організаційний, галузевий, державний).

Актуальними викликами у сфері управління персоналом для українських підприємств, які генерують ризики та загрози їхній кадровій безпеці є: плинність кадрів, зовнішня та внутрішня міграція населення, пов'язана з війною, мобіліація в ЗСУ, відтік «мізків», збільшення кількості людей з інвалідністю, емоційна напруга, тривожність та стрес внаслідок впливу війни, зниження добробуту працівників.

Механізм управління кадровою безпекою підприємства охоплює систему інструментарію (методів, важелів, засобів) реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначеного рівня кадрової безпеки та нормативно-правового, організаційного, інформаційного забезпечення його застосування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації», ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» зареєстроване 08.05.2003. Статутний капітал підприємства складає 1 434 000 гривень. Керуючий директор — Слюз Андрій Ярославович. Юридична адреса підприємства: Україна, 79005, Львівська обл., місто Львів, вул. Князя Романа, буд. 38.

Основний КВЕД підприємства ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» – 71.20 Технічні випробування та дослідження [11].

Підприємство має давню історію, яка розпочалася ще з 1985 р., коли у Галичині, у Львові було створено Інспекторат мір і ваг.

Згідно Статуту, предметом діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є:

- надання підприємствам, установам, організаціям і громадянам інформаційних послуг у сферах стандартизації, метрології, метрологічної діяльності, оцінки відповідності та захисту прав споживачів;
- здійснення наукової, науково-технічної, науково-організаційної та іншої діяльності у сферах стандартизації, метрології, метрологічної діяльності, оцінки відповідності та захисту прав споживачів;
- виконання робіт, надання послуг у сферах стандартизації, метрології, метрологічної діяльності, оцінки відповідності та захисту прав

споживачів та інших сферах діяльності, що не заборонені Законом та передбачені Статутом.

Детальніший переляк послуг ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Послуги, які надаються ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

№	Сфера послуг	Послуги
1	2	3
1	Стандартизація	Перевірка технічних умов (ТУ) та змін до них; формування, комплектація, ведення фонду ТУ; надання консультаційно-методичної допомоги розробникам та власникам ТУ; доопрацювання ТУ та змін до них та інші.
2	Метрологія	Повірка та калібрування: радіотехнічних засобів вимірювальної техніки (ЗВТ) та медичних приладів; ЗВТ електричних величин; ЗВТ теплотехнічних, оптико-фізичних величин та фізико-хімічного складу речовини; ЗВТ геометричних та механічних величин; повірка лічильників води на місці експлуатації; надання послуг у сфері метрологічної діяльності
3	Сертифікація	Оцінка відповідності та сертифікація продукції та послуг, систем управління якістю, систем екологічного управління, систем управління охороною здоров'я та безпекою праці, систем керування безпечністю харчових продуктів, систем управління заходами боротьби з корупцією гідно сфери акредитації; технічний нагляд за стабільністю показників, що підтверджені сертифікатами відповідності під час виготовлення продукції; облік виданих сертифікатів відповідності, атестатів виробництв, декларацій про відповідність.
4	Оцінка відповідності	Оцінка відповідності продукції вимогам таких Технічних регламентів: з електромагнітної сумісності обладнання; безпечності іграшок; безпеки машин; щодо медичних виробів; законодавчо регламентованих засобів вимірювальної техніки; мийних засобів, засобів індивідуального захисту.
5	Випробування	Випробування: харчової продукції та продовольчої сировини; парфумерно-косметичної продукції та мийних засобів; виробів легкої промисловості; іграшок, візків дитячих; будівельної продукції; медичної техніки; електропобутового та аналогічного обладнання; обладнання технологічного для промисловості; ручних

Продовження табл. 2.1

1	2	3
		електромеханічних машин, переносних верстатів та інструменту слюсарно-монтажного, приладів для фермерського та присадибного господарства; контролерів низьковольтних, регуляторів електричних автоматичних; світлотехнічної продукції; апаратури радіоелектронної побутової; обладнання інформаційних технологій; зварювального обладнання.

Джерело: складено автором за [14]

Підприємство є лідером у Західному регіоні у сфері технічних випробувань та досліджень та займає перше місце за обсягом виручки від реалізації [22].

Організаційна структура підприємства наведена у додатку А. Вона поєднує у собі ознаки функціональної та дивізійної.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2019-2023 рр.

Показники господарської діяльності	Роки					Δ 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Активи	14374,0	15243,0	15660,0	15484,0	19018,0	1,32
Необоротні активи	8227,0	8208,0	7644,0	8019,0	8077,0	0,98
Власний капітал	9597	10197,0	10719,0	8857,0	8809,0	0,92
Коефіцієнт автономії	0,67	0,67	0,69	0,57	0,46	0,69
Виручка від реалізації	49172,0	49988,0	57893,0	48809,0	65029,0	1,32
Чистий прибуток	2415,0	2580,0	2607,0	1049,0	3202,0	1,33
Рентабельність активів	16,8	16,9	16,6	6,8	16,8	1,00
Рентабельність продажу	4,9	5,2	4,5	2,1	4,9	1,00

Джерело: складено та розраховано автором за даними додатків Б, В, Г, Д.

Як бачимо з даних табл. 2.2, протягом 2019-2023 р. підприємство демонструвало прибуткову діяльність. Найгіршим за фінансовими результатами був 2022 р.: виручка від реалізації продукції зменшилися у порівнянні з попереднім роком на 15,7 %, прибуток – у 2,5 разів, відносні показники прибутковості (рентабельність активів та власного капіталу) також скоротилися більше, ніж удвічі (у 2,4 та 2,1 рази відповідно). Очевидно, це було пов'язано з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, призупиненням діяльності багатьох підприємств. Проте, вже у 2023 р. підприємство зуміло не просто відновити обсяги діяльності 2021 р., але й перевершити їх.

Загалом, майновий потенціал підприємства зріс за 2019-2023 рр. на третину або на 32 %. Зростання майнового потенціалу відбулося за рахунок оборотних активів.

Рентабельність активів та продажу у 2023 р. відносно 2019 р. не змінилися, але відносно 2022 р. ці показники суттєво збільшилися: на 10 та 2,8 % відповідно.

Протягом аналізованого періоду знизилися фінансова незалежність підприємства, проте значення коефіцієнта фінансової автономії не є критичним і перебуває на межі оптимального (0,5).

Підприємство має велику та надійну клієнтську базу, яка складається з великих і успішних компаній Львівської області. Зокрема, клієнтами підприємства є такі відомі на Львівщині і не тільки бренди як «Галка», «Віденська кава», «Родинна ковбаска», «DUNA», «Enzym», «Гетьман», медичні лабораторії «Ескулаб», «Медіс» та «Біокурс» та інші. Також, серед клієнтів підприємства такі стратегічно важливі для регіону господарські суб'єкти, як: ТзОВ «Радехівський цукор», найбільший виробник цукру в Західній Україні; ТзОВ «Надрагідробурмаш»; ТзОВ «Бадер Україна», провідний виробник шкіри для автомобільної промисловості; ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс»; ТОВ «Біскотті» та інші.

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» активно співпрацює з органами місцевої влади та бере участь у різноманітних програмах підтримки підприємництва.

Так, наприклад, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» спільно з місцевою владою брало участь у проєкті підтримки мікро- малого та середнього бізнесу, ініційованому Львівською військовою обласною державною адміністрацією, який полягав фінансовій підтримці у розмірі до 100 тис грн. яка могла бути використана на оплату послуг з оцінки відповідності або сертифікації продукції, послуг чи систем управління. Даний проєкт реалізовувався з метою стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, підтримки стратегічно важливих підприємств, збереження робочих місць і релокації бізнесу з зон активних бойових дій.

Працівники компанії постійно вдосконалюють свою кваліфікацію, відвідуючи міжнародні спеціалізовані форуми, семінари та конференції.

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» використовує такі канали комунікації з сподивачами, партнерами та контактними аудиторіями як офіційний вебсайт, сторінку у Facebook та канал на YouTube.

Основна комунікація з клієнтами та стейкхолдерами здійснюється через сайт, де публікуються новини підприємства, а також корисна інформація та рекомендації в межах його діяльності.

Отже, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є успішним підприємством, лідером у сфері технічних випродувань та досліджень. Його діяльність є вкрай важливою для економіки, оскільки вона сприяє підвищенню якості продукції, зміцненню довіри споживачів, розвитку міжнародної торгівлі та конкурентоспроможності підприємств, а також розвитку інновацій і технологій. Окрім того, підприємство забезпечує відповідність до вимог законодавства та регулювання. Стандартизація, сертифікація та метрологія є важливими елементами будь-якої сучасної економіки, сприяючи її стабільності, розвитку та конкурентоспроможності.

2.2. Методи управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Організаційне забезпечення управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» охоплює:

- відділ кадрів та організаційної роботи;
- юридичний сектор;
- уповноваженого з антикорупційної діяльності;
- інженера з охорони праці I категорії.

Усі ці структурні підрозділи та посадові особи виконують окремі функції та завдання управління кадровою безпекою підприємства.

Основні методи управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» представлено на рис. 2.1.

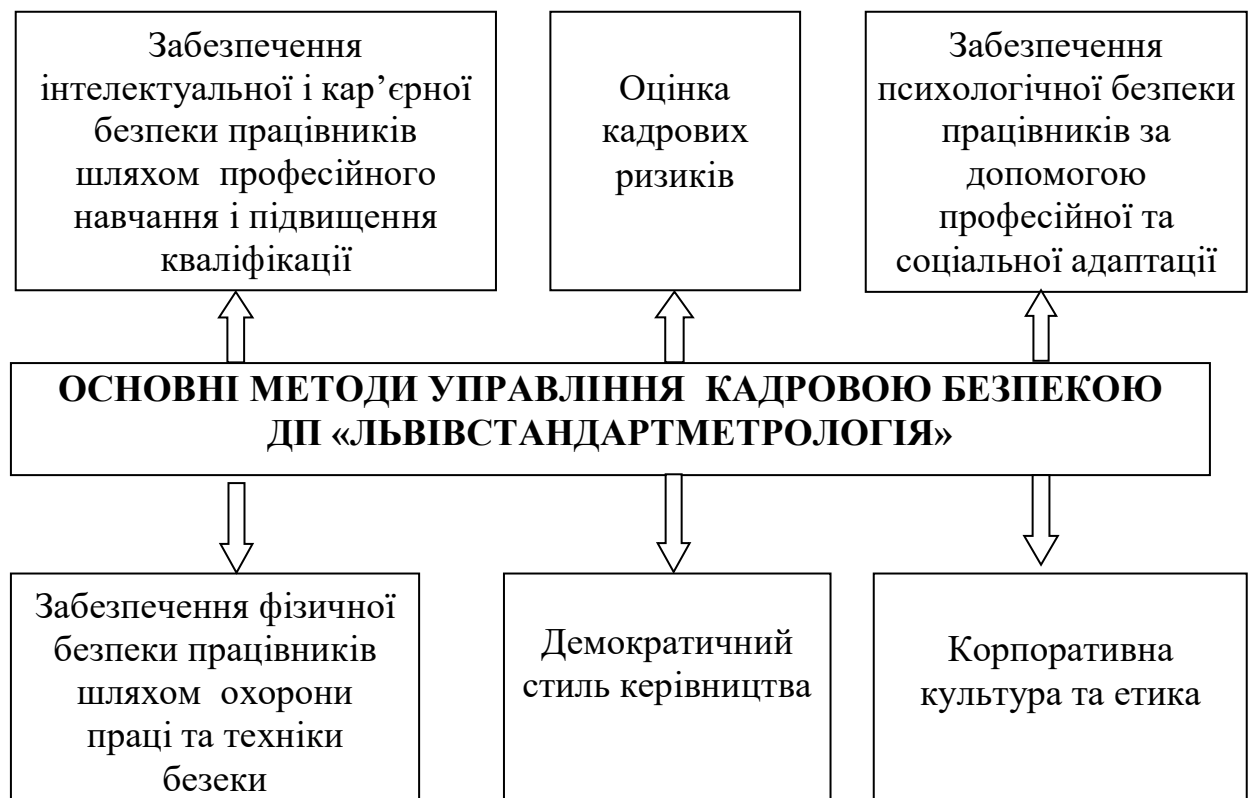


Рис. 2.1. Основні методи управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Джерело: складено автором

Оцінка кадрових ризиків ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» передбачає:

- виявлення групи ризиків;
- встановлення виду ризиків (небезпека, небажана ситуація);
- аналіз причин ризику;
- аналіз можливих наслідків реалізації ризику;
- визначення необхідних заходів керування ризиком (запобіжних дій, спрямованих на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась);
- зазначення документу, який контролює процес та ідентифікує ризик або можливість;
- встановлення власників ризику (відповідальних за ризик або можливість посадових осіб або структурних підрозділів);
- оцінку ризику з врахуванням заходів керування ризиків: ризик прийнятний чи неприйнятний.

До кадрових ризиків, визначених на ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» керівництво підприємства віднесло:

- ризики управління персоналом:
 - недотримання встановленого порядку та затверджених планів підготовки персоналу;
 - зменшення продуктивності праці
 - недостатнього забезпечення підприємства персоналом;
 - великої завантаженості персоналу;
 - недостатньої компетентності персоналу;
 - плинності кадрів;
 - міжособистісні конфлікти;
 - відсутність заходів щодо заохочення керівників та спеціалістів середньої ланки до особистого навчання та професійного зростання;
- ризики охорони праці та техніки безпеки: нещасного випадку на виробництві, професійних захворювань, пожежі, техногенної ситуації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Оцінка кадрових ризиків ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Вид ризиків (небезпека, небажана ситуація)	Причини	Можливі наслідки	Необхідні заходи керування (запобіжні дії, спрямовані на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась)	Документ, що контролює процес та ідентифікує ризик або можливість	Відповідальні за ризик посадова особа або структурний підрозділ	Оцінка ризику з врахуванням заходів керування			Ризик прийнят- ний (R<=8) чи неприйнят- ний (R>8)
						Ймовірність виникнення O (від 1 до 4)	Важкість наслідків S (від 1 до 4)	Ступінь ризик P= OxS	
Ризики управління персоналом									
Недотримання встановленого порядку та затверджених планів підготовки персоналу	Відсутність контролю за дотриманням планів навчання персоналу. Неявка персоналу на навчання.	Виготовлення неякісної продукції. Фінансові втрати, неотримання очікуваних прибутків, втрата репутації підприємства. Падіння попиту на продукцію.	Здійснення контролю за дотриманням планів навчання персоналу та керівників підрозділів. Своєчасне коригування планів навчання. Своєчасне інформування персоналу про проведення навчання.	Плани навчання персоналу. Документація системи управління якістю (СУЯ).	Заступник директора по режиму і кадрам. Керівники структурних підрозділів	2	3	6	Прийнятний
Зменшення продуктивності праці	Неправильне нормування затрат робочого часу.Висока трудомісткість продукції.	Зменшення темпів виробництва, збільшення собівартості продукції, зменшення показників оборотності основних і оборотних фондів	Оптимізація процесу створення робочих графіків на періоди високої та низької виробничої завантаженості. Нормування затрат робочого часу і контроль за рівнем трудомісткості робіт.	План виробництва продукції. Графіки використання робочого часу. Документація СУЯ.	Заступник директора по режиму і кадрам.	2	2	4	Прийнятний

Вид ризиків (небезпека, небажана ситуація)	Причини	Можливі наслідки	Необхідні заходи керування (запобіжні дії, спрямовані на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась)	Документ, що контролює процес та ідентифікує ризик або можливість	Відповідальні за ризик посадова особа або структурний підрозділ	Оцінка ризику з врахуванням заходів керування			Ризик прийнят- ний (R≤8) чи неприйнят- ний (R>8)
						Ймовірність виникнення O (від 1 до 4)	Важкість наслідків S (від 1 до 4)	Ступінь ризiku P= O×S	
Недостатнє забезпечення підприємства персоналом	Недостатня кількість персоналу у штатному розкладі	Неможливість здійснити постачання продукції/надання послуг замовнику у встановлені терміни. Фінансові втрати, неотримання очікуваних прибутків, втрата репутації підприємства.	Доведення кількості персоналу у штатному розкладі до необхідного рівня з врахуванням вимог до компетентності працівників.	Штатний розпис підприємства, чинне законодавство України. Документація СУЯ.	Директор. Заступник директора по режиму і кадрам.	2	3	6	Прийнятний
Велика завантаженість персоналу	Неукомплекто- ваність персоналом згідно штатного розкладу, наявність незайнятих вакансій	Неможливість здійснити постачання продукції/надання послуг замовнику у встановлені терміни. Фінансові втрати, неотримання очікуваних прибутків, втрата репутації підприємства.	Прийняти на роботу необхідну кількість фахівців необхідної кваліфікації	Штатний розпис підприємства, чинне законодавство України. Документація СУЯ.	Директор. Заступник директора по режиму і кадрам.	2	3	6	Прийнятний
Недостатня компетентність персоналу	Невідповідність рівня компетент- ності працівників встановленим вимогам	Виникнення невідповідностей та браку під час виготовлення продукції. Неможливість постачання продукції/надання послуг у встановлені терміни. Фінансові втрати, неотримання очікуваних прибутків,	Привести рівень компетентності персоналу до необхідного рівня	Штатний розпис підприємства, чинне законодавство України. Документація СУЯ.	Заступник директора по режиму і кадрам.	2	3	6	Прийнятний

Вид ризиків (небезпека, небажана ситуація)	Причини	Можливі наслідки	Необхідні заходи керування (запобіжні дії, спрямовані на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась)	Документ, що контролює процес та ідентифікує ризик або можливість	Відповідальні за ризик посадова особа або структурний підрозділ	Оцінка ризику з врахуванням заходів керування			Ризик прийнят- ний ($R \leq 8$) чи неприйнят- ний ($R > 8$)
						Ймовірність виникнення О (від 1 до 4)	Важкість наслідків S (від 1 до 4)	Ступінь ризiku $P = O \times S$	
		втрата репутації.							
Плинність кадрів	Короткий термін роботи на підприємстві значної частини працівників. Звільнення з підприємства кваліфікованих фахівців. Кадровий дефіцит, брак бажаючих працювати на підприємстві.	Створення в колективі соціального та психологічного середовища, яке сприяє пригніченості та незадоволеності персоналу, плинності кадрів, відсутності прагнення до ініціатив	Розроблення та впровадження механізмів щодо розповсюдження інформації про підприємство в засобах масової інформації, формування сприятливого іміджу підприємства, забезпечення та підтримання придатного середовища (соціального, психологічного, фізичного) співпраця з центрами зайнятості, застосування заходів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.	Штатний розклад підприємства, чинне законодавство України. Документація СУЯ.	Директор. Заступник директора по режиму і кадрам.	2	2	4	Прийнятний
Міжособистісні конфлікти, відсутність заходів щодо заохочення керівників та спеціалістів середньої ланки до особистого навчання та	Короткий термін роботи на підприємстві значної частини працівників. Звільнення з підприємства кваліфікованих фахівців. Кадровий	Відсутність прагнення до ініціатив та розвитку, низький рівень ділової культури керівного персоналу, виникнення суперечливих ситуацій при виконанні процесів і їх взаємодії, недостатня робота з поліпшення процесів	Забезпечення та підтримання придатного середовища (соціального, психологічного, фізичного), розробка мотиваційних заходів. Виявлення та аналізування проблемних сторін взаємодії між співробітниками та	Штатний розклад підприємства, чинне законодавство України. Документація СУЯ.	Директор. Заступник директора по режиму і кадрам.	2	2	4	Прийнятний

Вид ризиків (небезпека, небажана ситуація)	Причини	Можливі наслідки	Необхідні заходи керування (запобіжні дії, спрямовані на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась)	Документ, що контролює процес та ідентифікує ризик або можливість	Відповідальні за ризик посадова особа або структурний підрозділ	Оцінка ризику з врахуванням заходів керування			Ризик прийнят- ний ($R \leq 8$) чи неприйнят- ний ($R > 8$)
						Ймовірність виникнення O (від 1 до 4)	Важкість наслідків S (від 1 до 4)	Ступінь ризiku $P = O \times S$	
професійного зростання	дефіцит, брак бажаючих працювати на підприємстві.		підрозділами підприємства, розроблення кодексу єдиної ділової корпоративної культури та механізму врегулювання конфліктних ситуацій Аналізування ситуації щодо необхідних заходів по навчанню, планування заходів по навчанню та підвищенню кваліфікації (семінари, тренінги, курси).						
Ризики охорони праці та техніки безпеки									
Нещасний випадок на виробництві. Нанесення шкоди здоров'ю людей	Недотримання інструкцій по техніці безпеки.	Втрата працівниками працездатності на певний період, нанесення шкоди їх здоров'ю	Проведення інструктажів з техніки безпеки, чітке дотримання вимог техніки безпеки працівниками, встановлення захисних огорожень, навчання та перевірка знань з питань охорони праці, контроль за виконанням робіт підвищеної небезпечності	Інструкції з охорони праці, чинне законодавство України. Документація СУЯ.	Інженер з охорони праці	2	2	4	Прийнятний
Професійні захворювання	Недотримання інструкцій по	Втрата працівниками працездатності на	Проведення періодичних медичних оглядів	Інструкції з охорони праці, чинне	Інженер з охорони праці	2	2	4	Прийнятний

Вид ризиків (небезпека, небажана ситуація)	Причини	Можливі наслідки	Необхідні заходи керування (запобіжні дії, спрямовані на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась)	Документ, що контролює процес та ідентифікує ризик або можливість	Відповідальні за ризик посадова особа або структурний підрозділ	Оцінка ризику з врахуванням заходів керування			Ризик прийнят- ний ($R \leq 8$) чи неприйнят- ний ($R > 8$)
						Ймовірність виникнення O (від 1 до 4)	Важкість наслідків S (від 1 до 4)	Ступінь ризiku $P = O \times S$	
	техніці безпеки.	тривалий період, нанесення шкоди їх здоров'ю	працівників певних категорій згідно Положення про проведення медичних оглядів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та здійснення контролю за їх використанням, проведення атестації робочих місць.	законодавство України. Положення про проведення медичних оглядів. Документація СУЯ.					
Пожежа, техногенна ситуація	Недотримання інструкцій по техніці безпеки.	Пошкодження та знищення майна, нанесення шкоди здоров'ю працівників	Проведення інструктажів, наочна інформація, інструкції на робочих місцях, навчання, тренування та перевірка знань з питань пожежної безпеки працівників, контроль за дотриманням в робочому стані засобів і систем пожежогасіння.	Інструкції з охорони праці, чинне законодавство України. План дій на випадок аварій та небезпечних ситуацій. Документація СУЯ.	Головний механік	1	4	4	Прийнятний

Джерело: складено за внутрішніми даними системи управління ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Вагомим напрямком забезпечення кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Працівники підприємства постійно підвищують свій професійний рівень знань і навиків через навчання та підвищення кваліфікації за такими напрямками, як:

- метрологічне забезпечення;
- повірка (калібрування) засобів вимірювальної техніки;
- підготовка кандидатів в аудитори (експертів) з оцінки відповідності продукції за технічними регламентами;
- підготовка кандидатів в аудитори (експертів) з сертифікації продукції/послуг;
- підготовка кандидатів в аудитори з сертифікації систем управління якістю, систем екологічного керування тощо [22].

Ще одним напрямом підвищення кваліфікації працівників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є відвідування професійних форумів, семінарів та конференцій.

Елементами корпоративної культури підприємства, які сприяють психологічній безпеці працівників є корпоративні цінності, спільне волонтерство та святкування професійних свят.

Корпоративними цінностями, які сприяють психологічному комфорту трудового колективу є:

- сприяння відтворюваності та довірі;
- прозорість комунікацій;
- підтримка та взаємоповага;
- повага до особистих кордонів;
- лідерство, орієнтоване на підтримку;
- підтримка з боку керівництва;
- підвищення рівня стресостійкості через допомогу.

2.3. Оцінка рівня кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Проаналізуємо рівень кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за кількісними та якісними показниками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Кількісні показники кадрової безпеки
ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	2023	$\Delta(2023-2021)$	$\Delta(2023/2021)$
1.	Кількість працівників, осіб	220	203	188	-32	0,85
2.	Витрати на оплату праці, тис грн.	38239,0	32067,0	42258,0	+4019,0	1,11
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,091	0,080	0,077	-0,014	0,84
4.	Продуктивність праці (дохід на одного працівника), Revenue per Employee (RE), тис грн.	263,15	240,44	345,90	+82,75	1,31
5.	Продуктивність праці (загальний дохід до витрат на оплату праці), Labor Costs per Employee (LCE)	1,51	1,52	1,53	+0,02	1,01
6.	Рентабельність персоналу за чистим прибутком, Return on Employee by Net Profit) RENP, тис грн. на одного працівника	11,85	5,17	17,03	+5,18	1,44
7.	Рентабельність витрат на оплату праці за чистим прибутком, Return on Employee by Net Profit, RLCNP, %	6,82	3,27	7,58	+0,76	1,11
8.	Середня заробітна плата на підприємстві, грн. за місяць	14484,5	13163,8	18731,3	+4216,8	1,29
9.	Коефіцієнт мотивації заробітної плати	1,03	0,89	1,07	+0,04	1,04

Джерело: складено і розраховано автором на основі [36; 41; 45] за даними [11; 22], додатків Б, В, Г, Д.

Як бачимо з даних табл. 2.4, кількість працівників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» зменшувалася протягом 2021-2023 рр.

Так, у 2023 р. кількість працівників зменшилася на 32 особи, або на 14,5% порівняно з 2021 р. Це зниження може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу або звільнення працівників за власним бажанням.

Частково, справді це зниження відбувалося за рахунок реструктуризації підприємства і, у тім числі, за рахунок оптимізації кількості персоналу, але в більшій мірі таке суттєве скорочення працівників відбулося за рахунок звільнень за власним бажанням через еміграцію та мобілізації в ЗСУ.

Проте, плинність кадрів знизилася з 0,091 у 2021 р. до 0,077 у 2023 р., що свідчить про покращення стабільності персоналу.

Витрати на оплату праці в аналізованому періоді збільшилися на 4019,0 тис грн, або на 11% у 2023 р. порівняно з 2021 р. Це є наслідком підвищення заробітної плати працівників.

Значно зросла ефективність та результативність кадрів. Продуктивність праці зросла на 82,75 тис грн у розрахунку на одного працівника (з 263,15 тис грн до 345,90 тис грн або на 31 %). Це означає, що доходи підприємства на одного працівника збільшилися, що може бути результатом підвищення ефективності праці або збільшення обсягу продажів.

Незначно зросла і продуктивність праці у розрахунку як відношення загального доходу до витрат на оплату праці: цей коефіцієнт зріс з 1,51 у 2021 р. до 1,53 у 2023 р. Це свідчить про те, що підприємство несуттєво покращило ефективність використання витрат на оплату праці.

Рентабельність персоналу за чистим прибутком значно зросла з 11,85 тис грн на одного працівника до 17,03 тис грн або на 44 % у 2023 р. Це свідчить про покращення фінансових результатів на одиницю працівника, що може бути результатом оптимізації витрат або зростання прибутку.

Рентабельність витрат на оплату праці за чистим прибутком зросла з 6,82% у 2021 р. до 7,58% або на 11 % у 2023 р. Це вказує на покращення

ефективності витрат на оплату праці, тобто підприємство більше заробляє на кожну витрачену гривню на оплату праці.

Середня заробітна плата працівників збільшилася на 4216,8 грн на місяць, або на 29%, з 14 484,5 грн у 2021 р. до 18 731,3 грн у 2023 р.

Коефіцієнт мотивації заробітної плати трохи зріс (на 0,04) з 1,03 до 1,07. Це свідчить про покращення мотивації працівників через більш високі виплати або додаткові заохочення.

Коефіцієнт мотивації заробітної плати формально знаходиться в межах рекомендованого для кадрової безпеки значення (більший за 1). Проте, його значення не може об'єктивно відображати реальний рівень вмотивованості персоналу, оскільки середня заробітна плата по підприємству порівнюється з середнім рівнем заробітної плати в економіці України, а остання є вкрай низькою (за даними статистики дорівнювала у 2023 р. 477 дол. США, що еквівалентно 156 Біг-Макам, для порівняння американець може дозволити собі 1166 Біг-Маків в місяць), щоб забезпечувати якісне відтворення людського капіталу.

Якісним показником кадрової безпеки підприємства є лояльність та задоволеність працею його працівників.

Застосуємо метод анкетування для оцінки рівня лояльності працівників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Запитання, які були в анкеті, варіанти відповідей на них та відповіді опитаних працівників підприємства представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Лояльність та задоволеність працею працівників

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Запитання анкети	Розподіл відповідей			
1	2	3	4	5
Що для Вас є основною формою мотивації трудової діяльності?	Розмір заробітної плати	Стабільність робочого місця	Комфортні умови праці (як фізичні, так і психологічні)	Гордість за свою роботу і визнання професіоналізму та авторитету
	85 %	10%	0 %	5 %

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Чи задоволені Ви рівнем оплати праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	0 %	12 %	88 %
Чи задоволені Ви умовами праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	10 %	85 %	5 %	0 %
Чи подобається Вам зміст Вашої праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	82 %	18 %	0 %	0 %
Чи застосовуються нематеріальні методи мотивації праці ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	85 %	15 %	0%
Які методи нематеріального стимулювання для Вас найцінніші ?	Позитивний клімат	Похвала та визнання з боку керівництва	Можливість підвищення кваліфікації	Кар'єрне зростання
	5 %	10 %	70 %	15 %
Чи вважаєте Ви, що в установі є можливості для кар'єрного зростання ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	90 %	10 %	0 %	0 %
Чи відчуваєте Ви піклування про Вас як про працівника з боку адміністрації установи ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	95 %	5 %	0 %	0 %
Чи плануєте Ви довгий час працювати в установі ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	55 %	25 %	10 %	10 %
Чи відчуваєте Ви гордість за свою роботу ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	92 %	8 %	0 %	0 %
Який стиль керівництва, на Ваш погляд використовується в установі ?	Демократичний	Авторитарний	Швидше демократичний, ніж авторитарний	Швидше авторитарний, ніж демократичний
	87 %	0 %	13 %	0 %
Яка атмосфера панує в колективі ?	Доброзичлива	Недоброзичлива	Нейтральна	Напружена
	95 %	0 %	5 %	0 %
Чи часто виникають конфлікти та суперечки у трудовому колективі ?	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні
	0 %	0 %	2 %	98 %

Джерело: складено автором на підставі анкетування працівників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Аналізуючи відповіді респондентів, можна зробити такі висновки.

Основною мотивацією для співробітників є матеріальний фактор – розмір заробітної плати, хоча стабільність робочого місця також має значення. Більшість опитаних працівників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» незадоволені рівнем оплати праці (88%), що вказує на проблему з конкурентоспроможністю заробітної плати.

Загалом, працівники вважають умови праці задовільними, але є певний відсоток незадоволених, що вказує на можливі недоліки. Працівники в основному задоволені змістом своєї роботи, що свідчить про позитивне ставлення до виконуваних завдань.

Більшість працівників вважають, що на підприємстві застосовуються нематеріальні методи мотивації, хоча є скептицизм щодо їх ефективності. Найбільш цінними методами нематеріального стимулювання є можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання, що свідчить про прагнення працівників до професійного розвитку. Працівники переважно вважають, що в установі є можливості для кар'єрного зростання.

Переважає більшість працівників відчуває турботу з боку адміністрації, що вказує на позитивний підхід керівництва до персоналу. Більшість респондентів (55%) готові продовжити працювати на підприємстві, що свідчить про відносно високий рівень лояльності. Більшість працівників гордяться своєю роботою, що є важливим показником задоволення від виконуваних завдань.

Опитані працівники вважають, що на підприємстві панує демократичний стиль керівництва, що сприяє відкритості та співпраці. В колективі переважає доброзичлива атмосфера, що є важливим фактором для здорових робочих відносин і загального морального клімату. Конфлікти майже не виникають у колективі, що свідчить про гармонійні відносини та хорошу комунікацію між співробітниками.

Висновки до другого розділу

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є успішним, прибутковим підприємством Львівщини, яке надає послуги з сертифікації, стандартизації та метрології.

Основними методами управління кадровою безпекою, які використовуються на підприємстві є: оцінка кадрових ризиків, програми навчання і підвищення кваліфікації, професійна та соціальна адаптація, охорона праці та техніка безпеки, демократичний стиль управління, корпоративна культура та етика.

До кадрових ризиків, які ідентифікуються системою оцінки ризиків підприємства належать: ризики управління персоналом (недотримання встановленого порядку та затверджених планів підготовки персоналу; зменшення продуктивності праці; недостатнього забезпечення підприємства персоналом; великої завантаженості персоналу; недостатньої компетентності персоналу; плинності кадрів; міжособистісні конфлікти; відсутність заходів щодо заохочення керівників та спеціалістів середньої ланки до особистого навчання та професійного зростання) та ризики охорони праці та техніки безпеки (нещасного випадку на виробництві, професійних захворювань, пожежі, техногенної ситуації).

Оцінка кількісних показників кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», на тлі зростання продуктивності праці та рентабельності персоналу засвідчила такі проблеми у сфері кадрів як високу плинність кадрів та дала змогу припустити недостатній рівень матеріальної мотивації працівників.

Оцінка рівня лояльності та задоволеності персоналу підприємства шляхом анкетування засвідчила доволі високий рівень лояльності працівників на тлі незадоволення оплатою праці, що може загрожувати втратою кваліфікованих фахівців.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії кадрової безпеки підприємства з врахуванням впливу війни

Забезпечення безпеки та здоров'я працівників підприємства у воєнний час стає пріоритетним завданням підприємства і вимагає стратегічних та оперативних рішень, зокрема в аспекті методичного супроводу.

Попри небезпеки та загрози кадровій безпеці підприємства, характерні у мирний час, робота у воєнний час загрожує також небезпеками, що можуть спричиняють травматизм, нехарактерний для мирного часу.

До подій (небезпек), що спричиняють травматизм, нехарактерний для мирного часу (за зменшенням частоти реалізації під час виконання працівниками своїх трудових обов'язків в умовах війни) належать:

- ракетний обстріл/удар;
- артилерійський обстріл;
- атака ударними БПЛА, зокрема дронами-камікадзе (падіння їх уламків);
- підлив на мінах, боєприпасах, що не вибухнули, та залишених боєприпасах;
- обстріл зі стрілецької зброї, зокрема автоматичної;
- авіаудар/авіабомбардування;
- вибух (його ударна хвиля);
- обвал будівлі (руйнування будівельних конструкцій) унаслідок бомбардування/ракетного удару;
- обстріл з танка/БТР;
- наїзд танка на автотранспортний засіб;

- фізичне насильство (викрадення та катування);
- вибух резервуарів із сировиною, компонентами та готовою продукцією внаслідок ракетного удару (зокрема, ефект доміно) [44].

Під стратегією кадрової безпеки підприємства розуміється комплексний довгостроковий план, який забезпечує захист інтересів організації та її персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також сприяє збереженню та розвитку людського капіталу.

Вона повинна бути узгоджена з загальною стратегією економічної безпеки підприємства.

Процес розробки стратегії кадрової безпеки має бути послідовним і поетапним.

Перший етап передбачає впровадження принципів превентивності (акцент на превентивні заходи) та економічної ефективності (витрати на профілактику загроз не повинні перевищувати потенційні збитки від їх реалізації).

На першому етапі розробки стратегії кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» необхідно:

- оцінити поточний і бажаний рівень кадрової безпеки для забезпечення необхідної ефективності діяльності;
- виявити фактори та ризики, що впливають на кадрову безпеку;
- ідентифікувати потенційні та реальні загрози для установи в кадровій сфері, спрогнозувати їхні наслідки та визначити пріоритети для реагування.

Аналіз, виконаний у попередньому розділі, свідчить, дає можливість визнати рівень кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» задовільним. Разом з тим, вагомими загрозами кадровій безпеці підприємства з боку зовнішнього середовища є війна в Україні, а внутрішніми – плинність кадрів та низька мотивація.

Війна, як вже було зазначено створює додаткові небезпеки та ризики для підприємства у сфері кадрової безпеки. З метою їхнього врахування, в

Україні було створено документ «Безпека і здоров'я на роботі у воєнний та післявоєнний час: досвід України в умовах російської агресії», метою якого є допомога роботодавцям (підприємствам) впроваджувати передові методи і підходів до безпеки здоров'я працівників на роботі з тих, які є найбільш результативними в умовах війни та її гуманітарних наслідків (з урахуванням досвіду Міжнародної організації праці, Держпраці, міжнародних гуманітарних організацій та українських спеціалістів із БЗР) [3].

У документі рекомендується покрокова інструкція для визначення небезпек для здоров'я персоналу в умовах війни (рис. 3.1.).

Оцінювання небезпек у сфері безпеки та здоров'я працівників спрямоване на визначення:

- чинників, які можуть спричинити травми чи шкоду;
- можливості усунення небезпек;
- наявних або необхідних профілактичних і захисних заходів для зниження ризиків та їх подальшого контролю.

В умовах воєнного часу для ефективного планування робіт слід оперативно сформувати групу фахівців із комплексної безпеки (або за кожним напрямом безпеки) та керівників, відповідальних за безпеку виконання робіт. Вони мають разом обговорювати потенційні загрози, оцінювати ризики, передавати результати оцінювання виконавцям та визначати необхідні заходи та засоби захисту. Для забезпечення безпеки робіт оцінка ризиків повинна проводитися за чітким алгоритмом (рис. 3.1).

Особлива увага під час планування та виконання робіт в умовах воєнного часу повинна приділятися ризикам, що стосуються забезпечення прав і свобод працівників, захисту майна та інфраструктури, психосоціальним ризикам, ризикам поширення епідемій, інших катастрофічних наслідків.

На другому етапі розробки стратегії кадрової безпеки підприємства визначаються стратегічні та оперативні цілі в галузі кадрової безпеки., а також розробляються заходи нейтралізації виявлених небезпек і загроз.

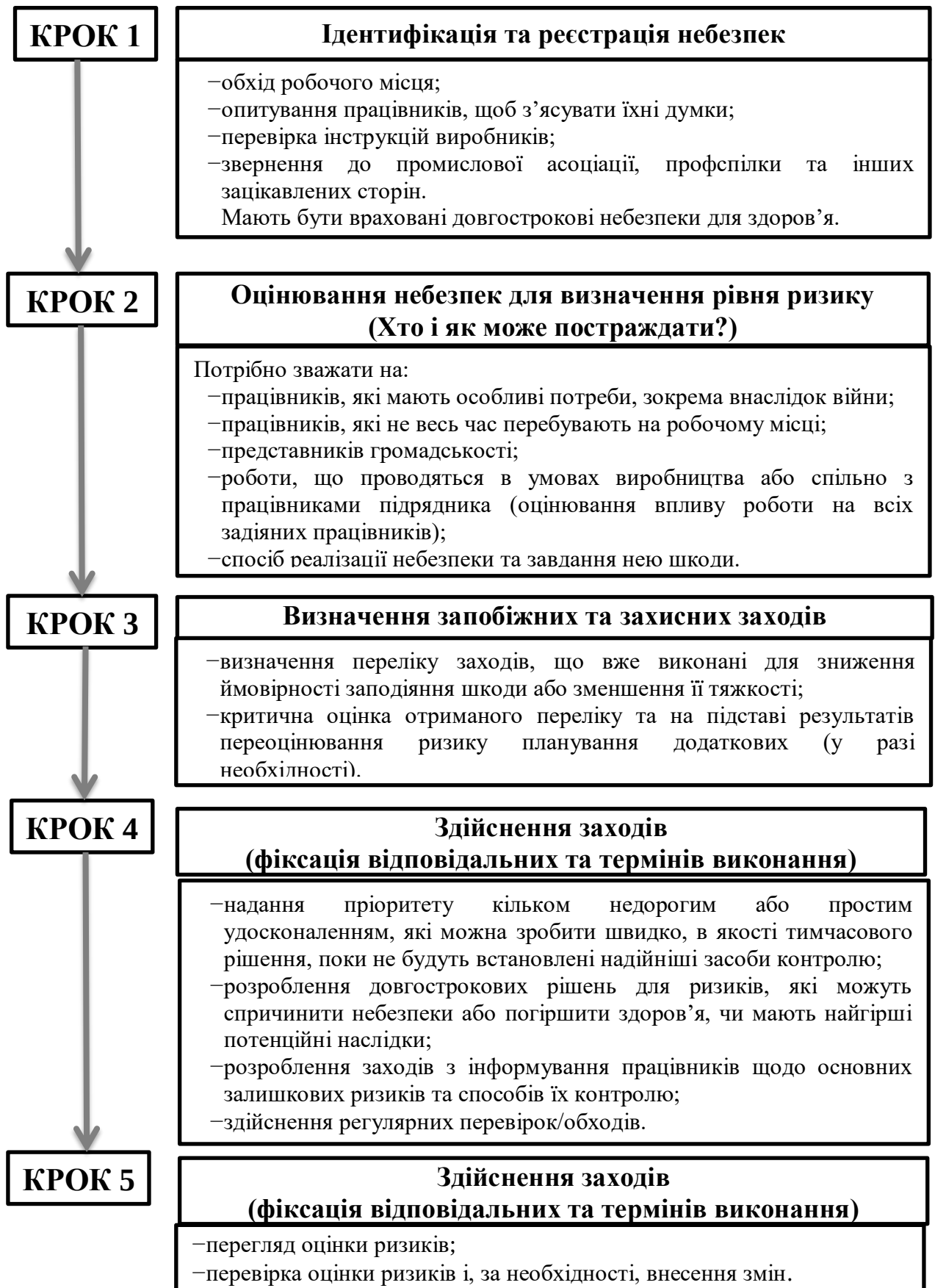


Рис. 3.1. Алгоритм забезпечення безпеки і здоров’я працівників в час війни [3]

Стратегічними цілями кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» слід визначити: вдосконалення системи мотивації; забезпечення безпеки і здоров'я персоналу на роботі як в умовах війни, так і в мирний час; розвиток внутрішньої соціальної відповідальності; підвищення професійної компетентності та лояльності працівників для запобігання корупційним, репутаційним ризикам та зловживанням.

Для досягнення цих цілей слід реалізувати низку заходів, серед яких: розвиток нематеріальної мотивації; дотримання норм трудового законодавства; розробка і впровадження правил охорони праці та ергономічних вимог; розвиток програм соціального захисту для працівників; сприяння професійному та особистісному розвитку.

На третьому етапі слід: розробити принципи побудови системи безпеки; створити рекомендації щодо відповідних підрозділів, які виконують певні завдання у сфері кадрової безпеки; розробити аналітичну та звітну документацію в сфері кадрової безпеки.

Четвертий етап передбачає розробку методичного забезпечення оцінки рівня кадрової безпеки та ідентифікації загроз; визначити аналітичні процедури для оцінки стану кадрової безпеки.

На п'ятому етапі слід спланувати необхідні фінансові та інші ресурси для реалізації заходів із забезпечення кадрової безпеки.

На шостому етапі необхідно визначити заходи для досягнення задовільного рівня кадрової безпеки та умови для їх реалізації на різних рівнях управління: на рівні директора установи; на рівні заступників; на рівні структурних підрозділів та окремих посадових осіб.

Останнім етапом є контроль за виконанням визначених заходів і коригування стратегії за потреби.

3.2. Посилення піклування про психічне здоров'я працівників та зниження психосоціальних ризиків

Як показав виконаний аналіз у попередньому розділі, одним з негативних чинників кадрової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є незадоволення матеріальною мотивацією з боку працівників. Оскільки підприємство є державним, а отже, рівень і форми оплати праці визначаються Міністерством економіки, якому воно підпорядковується, керівництво підприємства має обмежений вплив на матеріальну мотивацію персоналу. З огляду на це, щоб компенсувати низький рівень матеріальної мотивації, слід розвивати на підприємстві нематеріальну мотивацію, а саме, піклування про психічне здоров'я працівників.

Як показують дослідження, емоційні коливання та тривога характерні більшості працівників українських компаній (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Емоційний стан персоналу українських компаній за оцінкою керівників та підлеглих у 2023 р.

Прояв емоційного стану	% опитаних, які ідентифікують прояв емоційного стану	
	Керівники	Підлеглі (працівники)
Емоційні коливання	68	52
Постійна тривога	53	31
Постійне хвилювання	53	38
Неспроможність розслабитися	52	39
Пригніченість	35	32
Відчуття втрати контролю	23	12
Відчуття провини	11	4
Ступор, оціпеніння	10	7
Самотність	8	26
Низька самооцінка	6	9

Джерело: [8, с. 186]

Директива 89/391/ЄЕС зобов'язує роботодавців вживати превентивні заходи, спрямовані на запобігання ризикам для професійного здоров'я працівників у всіх аспектах їх роботи, включаючи психосоціальні фактори. Вона також вимагає розробки комплексного підходу до профілактики, що охоплює технологічні, організаційні, соціальні та екологічні аспекти робочого середовища.

В умовах воєнного часу управління ризиками на підприємствах відбувається в кризовій ситуації, на яку психіка людини реагує дуже важко. Багато працівників та їхні родини опиняються в стані невизначеності та безвиході через загальну невизначеність майбутнього: вони не знають, як жити далі, де шукати роботу (якщо її втратили), як реагувати та діяти (особливо, якщо вже немає місця для повернення). Це все сприяє виникненню негативного психосоціального середовища на робочому місці.

Незважаючи на покращення ставлення до теми психічного здоров'я, рівень обізнаності українців у цій сфері залишає бажати кращого. Якщо не звертати увагу на зміни в психічному стані і не надавати йому належної уваги, симптоми психічних розладів можуть поступово посилюватися. Вкрай важливо бути уважними до себе і вчасно помічати ці зміни. Для цього необхідно добре розуміти основні симптоми найпоширеніших психічних розладів. Згідно з результатами дослідження, 40% українців не знайомі з симптомами таких розладів. Інші ж вважають, що зможуть вчасно розпізнати депресію, тривожні розлади, панічні атаки та інші розлади психічного здоров'я [27].

Існують три варіанти організації психологічної підтримки працівників з боку підприємства, залежно від його фінансових можливостей:

- найм у штат психолога;
- звернення до послуг позаштатного психолога (на аутсорсинг чи періодично організовувати групові тренінги для працівників);
- скерування працівників до партнерських консультаційних центрів або самотійне надання необхідної підтримки.

На наш погляд, до груп ризику з точки зору психологічного здоров'я належать такі працівники:

- члени сім'ї або близькі родичі яких служать в ЗСУ, захищають країну;
- члени сім'ї або близькі родичі яких загинули або пропали безвісти, захищаючи країну;
- які особисто або члени їхньої сім'ї чи близькі родичі фізично постраждали від бойових дій;
- особисто або члени їхньої сім'ї чи близькі родичі перебували у полоні або окупації;
- які втратили майно внаслідок бойових дій;
- які є ветеранами або члени сімей яких ветерани.

Напрями піклування про психічне здоров'я працівників під час війни є важливим аспектом підтримки ефективності їх роботи, збереження морального стану та запобігання професійному вигоранню.

Основними напрямками піклування про психічне здоров'я працівників під час війни можуть бути:

- психологічна підтримка та консультування: забезпечення доступу до психологічних консультацій та психотерапевтичної допомоги за допомогою як індивідуальних, так і групових консультацій;
- навчання та тренінги з управління стресом: спеціальні тренінги з подолання стресових ситуацій та технік релаксації (медитація, дихальні вправи, mindfulness) допомагають працівникам зберігати психічну рівновагу в умовах стресу, характерного для воєнного часу;
- гнучкий графік роботи та дистанційне управління: в умовах війни важливо надавати працівникам можливість адаптувати робочий графік до їхніх особистих потреб і безпеки, що може включати віддалену роботу або зміни в робочих часах, це дає можливість уникнути перевантаження та сприяє кращій адаптації до нестабільних умов;

- інформаційна підтримка та прозорість: регулярне інформування працівників про ситуацію в країні та на підприємстві, а також чітке роз'яснення політики організації щодо підтримки здоров'я працівників, допомагає знижувати рівень невизначеності та тривожності;

- фізична активність та спорт: підтримка фізичного здоров'я через організацію спортивних заходів чи доступ до фізичних вправ має позитивний вплив на психічний стан людини, регулярна фізична активність допомагає знизити рівень стресу, підвищує енергію та покращує настрій;

- соціальна підтримка та командний дух: заохочення взаємодопомоги, формування груп підтримки, організація спільних заходів або навіть онлайн-платформ для взаємної підтримки можуть допомогти створити атмосферу довіри і зменшити відчуття ізоляції;

- корпоративна культура турботи про благополуччя: створення організаційної культури, яка враховує важливість психічного здоров'я працівників, допомагає знизити рівень стресу;

- забезпечення безпеки на робочих місцях: враховуючи обставини війни, важливо, щоб робочі місця були безпечними, а працівники мали необхідні інструкції та підтримку щодо дій в екстрених ситуаціях (наприклад, укриття, евакуація, надання першої допомоги).

Вагому роль у протистоянні емоційному виснаженню та посилення активності у робочому середовищі, особливо в умовах стресових ситуацій, відіграє керівник організації. З його боку, важливо побудувати своє лідерство на таких ключових моментах:

- постійні зустрічі та неформальне спілкування: регулярне проведення зустрічей-нарад допомагає не лише обговорювати поточні справи, а й створювати простір для неформального спілкування, що сприяє підвищенню рівня емоційної підтримки серед колег і знижує рівень стресу; важливо, щоб зустрічі мали не лише офіційну, а й людську складову, де співробітники можуть ділитися своїми переживаннями;

- мотивація працівників: важливо чітко мотивувати працівників на виконання конкретних завдань і досягнення результатів, використовуючи елементи позитивної мотивації, акцентуючи на важливості їх роботи для досягнення загальних цілей підприємства, нагадування про значущість внеску кожного у загальний результат підвищують замученість;

- продуманість дій керівника: керівник повинен мати чітке уявлення про алгоритм виконання завдань, бути готовим до швидкого реагування та надавати чіткі, добре обґрунтовані розпорядження; важливо, щоб працівники розуміли свою роль у загальній картині і відчували, що їхні дії мають визначену мету;

- мотивація через сенс роботи: оскільки багато працівників зараз можуть відчувати тиск через війну, важливо наголошувати на важливості їхньої роботи для підтримки економіки країни та допомоги збройним силам, що може бути потужним чинником додаткової мотивації та створює відчуття глибшої значущості та відповідальності;

- обов'язковий відпочинок та особисті інтереси: варто наголошувати на важливості відпочинку, перерв у роботі, що допоможе підтримати емоційну рівновагу та запобігти виснаженню;

- обмеження інформаційного потоку: постійний потік новин про війну може викликати стрес і емоційне виснаження; рекомендується обмежити доступ до інформації, особливо в періоди, коли новини стають надто негативними чи надмірно емоційними; працівники повинні мати можливість регулювати свій інформаційний потік, аби не перевантажувати себе.

Враховуючи досвід українських підприємств [49; 50] ефективним способом підтримки психічного здоров'я працівників може бути тімбілдінг, оскільки він сприяє покращенню взаєморозуміння, зниженню стресу та підвищенню рівня задоволення від роботи. Це особливо важливо в умовах сучасного робочого середовища, де стрес, високі вимоги і соціальна ізоляція можуть негативно впливати на психологічний стан.

Українські підприємства та організації впроваджують нові форми тимблдіingu під час війни, які враховують особливості психоемоційного стану працівників та нагальних соціальних проблем українців.

Хорошим прикладом у цьому може бути тимблдіngовий проєкт компанії robota.ua під назвою «Тиждень добрих справ», у якому взяли участь 200 її співробітників та який отримав перше місце (золото) на престижній міжнародній премії BEA World у номінації «Team building» з-поміж 333 інших івентів [8].

Зважаючи на досвід українських підприємств можна порекомендувати впроваджувати такі тимблдіngові активності у практику ДП «ЛЬВІВІСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»:

- спільне проходження патріотичних квестів, відвідування пам'ток національної культурної спадщини;
- спільні фізичні активності: підкорення гірських вершин, сплав на байдарках, чемпіонати з командних спортивних ігор, участь у благодійних забігах або їх організація;
- підтримка соціально вразливих верств населення, зокрема, внутрішньопереміщених осіб: профорієнтаційні заходи для дітей з окупованих територій, відвідування музею на території підприємства;
- волонтерство: приготування їжі для безпритульних, відвідування дитячих будинків тощо;
- надання експертної допомоги у вирішенні актуальних соціальних проблем, таких як працевлаштування одиноких матерів з дітьми на деокупованих територіях через участь у мозковому штурмі.
- донорство крові: здача крові донорському центрі;
- допомога ЗСУ: плетіння маскувальних сіток та виготовлення окопних свічок в офісі;
- спільне відзначення національних і інших свят та інші.

Висновки до третього розділу

Розробка стратегії кадрової безпеки підприємства, зокрема ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», в умовах воєнного часу є необхідним кроком для забезпечення стабільної роботи та захисту персоналу від внутрішніх та зовнішніх загроз. Війна створює додаткові небезпеки для працівників, такі як травматизм від обстрілів, мін, вибухів, а також ризики психосоціальних і фізичних захворювань. Стратегія кадрової безпеки повинна враховувати ці ризики, включаючи як превентивні заходи, так і оперативні рішення для зниження впливу цих загроз на персонал.

Процес розробки стратегії складається з кількох етапів: оцінка поточного стану кадрової безпеки, ідентифікація ризиків, розробка заходів для нейтралізації загроз та реалізація ресурсів для забезпечення безпеки працівників. Успішна реалізація стратегії кадрової безпеки дозволить зберегти людський капітал підприємства, підвищити ефективність його роботи і забезпечити стабільність в умовах кризових ситуацій, таких як війна.

З метою збереження морального стану працівників та запобігання професійному вигоранню на підприємстві доцільно впровадити такі напрямки підтримки психічного здоров'я, як психологічні консультації, тренінги з управління стресом, гнучкий графік роботи, фізична активність, соціальна підтримка та зміцнення корпоративної культури турботи про благополуччя працівників, активно впроваджувати нові форми тимбілінгу (патріотичні квести, спортивні активності, волонтерство). Особливу увагу варто приділити співробітникам, які можуть входити до груп ризику з точки зору психічного здоров'я.

Важливою є роль керівництва підприємства в підтримці емоційного стану працівників, через регулярні зустрічі, мотивацію та підкреслення значущості роботи кожного, створення атмосфери довіри та підтримки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління кадровою безпекою підприємства.

1. На підставі аналізу наукової літератури виокремлено оригінальні підходи до трактування кадрової безпеки підприємства: підходи з точки зору економічної результативності та ефективності, інтересів власників, соціального партнерства; гуманістичний; інформаційно-правовий; ресурсний підхід (з точки зору забезпеченості кадрами та їхнього захисту як людських ресурсів). На основі узагальнень актуальних визначень науковців, кадрову безпеку підприємства запропоновано трактувати як такий його стан його соціально-трудових відносин, який передбачає захищеність його людського капіталу від загроз, наявність можливостей для реалізації інтересів працівників та мінімізацію (нейтралізацію) ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом. Встановлено, що у системі кадрової безпеки підприємства виділяють окремі компоненти (безпеку життєдіяльності; безпеку праці; психологічну, економічну (фінансову), інформаційну, інтелектуальну, кар'єрну безпеку працівників) та рівні (організаційний, галузевий, державний).

2. Визначено актуальні виклики у сфері управління персоналом для українських підприємств, які генерують ризики та загрози їхній кадровій безпеці: плинність кадрів, зовнішня та внутрішня міграція населення, пов'язана з війною, мобіліація в ЗСУ, відтік «мізків», збільшення кількості людей з інвалідністю, емоційна напруга, тривожність та стрес внаслідок впливу війни, зниження добробуту працівників.

3. Окреслено механізм управління кадровою безпекою підприємства, який охоплює систему інструментарію (методів, важелів, засобів) реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначеного рівня кадрової безпеки та нормативно-правового, організаційного, інформаційного забезпечення його застосування.

4. Охарактеризовано господарську діяльність та основні фінансові результати ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», яке є успішним, прибутковим підприємством Львівщини, яке надає послуги з сертифікації, стандартизації та метрології.

5. Проаналізовано основні методи управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»: оцінка кадрових ризиків, програми навчання і підвищення кваліфікації, професійна та соціальна адаптація, охорона праці та техніка безпеки, демократичний стиль управління, корпоративна культура та етика. До кадрових ризиків, які ідентифікуються системою оцінки ризиків підприємства належать: ризики управління персоналом (недотримання встановленого порядку та затверджених планів підготовки персоналу; зменшення продуктивності праці; недостатнього забезпечення підприємства персоналом; великої завантаженості персоналу; недостатньої компетентності персоналу; плинності кадрів; міжособистісні конфлікти; відсутність заходів щодо заохочення керівників та спеціалістів середньої ланки до особистого навчання та професійного зростання) та ризики охорони праці та техніки безпеки (нещасного випадку на виробництві, професійних захворювань, пожежі, техногенної ситуації).

6. Оцінено кадрову безпеку ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за кількісними та якісними показниками. На тлі зростання продуктивності праці та рентабельності персоналу діагностовано такі проблеми у сфері кадрів як високу плинність кадрів, недостатній рівень матеріальної мотивації працівників. Визначено доволі високий рівень лояльності працівників методом анкетування на тлі незадоволення оплатою праці, що може загрожувати втратою кваліфікованих фахівців.

7. На основі виконаного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення управління кадровою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»: розробка стратегії кадрової безпеки з врахуванням впливу війни та посилення турботи про психоемоційне здоров'я персоналу.

8. Для розробки стратегії кадрової безпеки підприємства, зокрема ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», рекомендовано дотримуватися принципу поетапності, користуватися методичною допомогою міжнародних та українських організацій, враховувати додаткові ризики та небезпеки, які створює війна та включати превентивні заходи, так і оперативні рішення для зниження впливу цих загроз на персонал.

9. З метою посилення піклування про психічне здоров'я працівників та зниження психосоціальних ризиків рекомендовано: впровадження лідерської підтримки позитивного емоційного стану підлеглих, психологічних консультацій, тренінгів управління стресом, гнучкого графіку роботи; фізичну активність; покращення соціальної сфери; зміцнення корпоративної культури; нові форми тимбілінгу (патріотичні квести, спортивні активності, волонтерство). Особливу увагу варто приділити співробітникам, які можуть входити до груп ризику з точки зору психічного здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 27.09.2024)
2. Актуальні питання управління людським капіталом в Україні». URL:<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html> (дата звернення: 15.09.2024)
3. Безпека і здоров'я на роботі у воєнний та післявоєнний час. Досвід України в умовах російської агресії URL:https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_856143.pdf (дата звернення: 30.10.2024)
4. Відновлення до довоєнних показників, вплив ІІІ та кадровий голод: чим запам'ятався 2023 рік на ринку праці UR:<https://usionline.com/vidnovlennia-do-dovoiennykh-pokaznykiv-vplyv-shi-ta-kadrovuj-holod-chym-zapam-iatavsia-2023-rik-na-rynku-pratsi/> (дата звернення: 01.11.2024)
5. Вітик Б. Механізм управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Via Economica*, 2024. № 6, С. 14-18. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-2>
6. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
7. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.
8. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко., д.ю.н., проф. З.Р. Кісіль. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 394 с. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-monograph>

9. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020 URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/economic-crime-survey.html> (дата звернення: 01.02.2024)
10. Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. Ч. 2. С. 144-146.
11. Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації». URL: <https://clarity-project.info/edr/04725912> (дата звернення: 10.09.2024)
12. Дзюрах Ю. Ідентифікація ключових детермінантів кадрової безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 24-30.
13. Дослідження психологічного стану українців URL: <https://bf.in.ua/useful/> (дата звернення: 03.02.2024)
14. ДП «Львівстандартметрологія» URL: <https://www.lvivstandard.com.ua/> (дата звернення: 30.09.2024)
15. Ковальський Д. В. Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні: дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2023. 255 с.
16. Козаченко Г.В., Пономарьов В. П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія]. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
17. Кузенко Т.Б. Класифікація методів оцінки економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2003. № 4. С.70 – 77.
18. Курепін В. М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 170-176.
19. Курепін В. М., Харчевнікова Л. С. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.

20. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm. (дата звернення: 27.01.2024).
21. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2010. С. 26.
22. Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, та сертифікації. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04725912/ (дата звернення: 03.09.2024)
23. Маслов А., Данчук К. Не можна поїхати, не можна залишитись. Втрати людського капіталу України через міграцію. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.
24. Назарова Г. В., Назаров Н. К. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/32178/1/49.pdf> (дата звернення: 01.02.2024)
25. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз кадрової безпеки та лояльності персоналу. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 149-155.
26. Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. Київ: КНТ, 2005. 320 с.
27. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. URL: <https://4service.group/ukr/wp-content/uploads/2023/05/Vyklyk2.pdf> (дата звернення: 28.01.2024)
28. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. URL: <https://budni.robota.ua/hr/novi-vikliki-pered-robotodavtsyami-shhodo-psiichnogo-zdorov-ya-personalu-rezultati-doslidzhennya> (дата звернення: 01.02.2024)
29. Орлов П. І., Духов В. С. Основи економічної безпеки фірми. Харків: ТОВ «Прометей-Прес», 2004. 284с

30. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко . Київ: Правова єдність, 2009. 542 с.
31. Петюх В. М., Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2004.397 с.
32. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4(52). С. 196–201.
33. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємств. *Схід*. 2010. № 5. с. 56-60.
34. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 18.12.2020).
35. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. / Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Одеса: Атлант, 2013. С. 123-132.
36. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
37. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015. № 9. С. 428-433.
38. Середня заробітна плата в Україні <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 10.09.2024)
39. Судакова О.І. Формування системи управління економічною безпекою підприємництва. *Економіка: Проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Вип. 231: В. 9 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1652–1661.
40. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human->

capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf (дата звернення: 28.09.2024)

41. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). с. 104-113.
42. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23-36.
43. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. / І. І. Франчук. – Львів; Одеса: Фенікс, 2020. 224 с.
44. Цибульська О. Управління безпекою та здоров'ям працівників на роботі в умовах російської агресії. *Науково-виробничий журнал «Охорона праці»*.
[URL:https://ohoronapraci.kiev.ua/article/rubriki/upravlinna-bezpekou-ta-zdorovam-pracivnikov-na-roboti-v-umovah-rosijskoi-agresii](https://ohoronapraci.kiev.ua/article/rubriki/upravlinna-bezpekou-ta-zdorovam-pracivnikov-na-roboti-v-umovah-rosijskoi-agresii) (дата звернення: 30.10.2024)
45. Чайка Т. Ю., Мардус Н. Ю., Логвінов Ю. А. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 90-96.
46. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Випуск 36-1. Донецьк. 2009. С. 179-184.
47. Шрами на їхніх душах: ПТСР та ветерани України.
[URL:https://www.globsec.org/sites/default/files/2024-01/%D0%A8%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%87%D0%A5%D0%9D%D0%86%D0%A5_0.PDF](https://www.globsec.org/sites/default/files/2024-01/%D0%A8%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%87%D0%A5%D0%9D%D0%86%D0%A5_0.PDF) (дата звернення: 01.02.2024)
48. Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати ?
[URL:https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv](https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv) (дата звернення: 22.01.2024)

49. Як компанії підтримують своїх працівників та ЗСУ під час війни/ URL:
<https://happymonday.ua/kompaniyi-pidtrymuuyut-pratsivnykiv-pid-chas-vijny>
(дата звернення: 02.02.2024)
50. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній
URL:<https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 02.02.2024)

ДОДАТКИ