

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Формування системи забезпечення кадрової безпеки підприємства (на матеріалах ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»)»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
Банашко О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Захаркевич
Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Керівник відділу кадрів
ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»
Кривіцький О.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Банашко О.О. Формування системи забезпечення кадрової безпеки підприємства (на матеріалах ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 81 с.

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо формування й удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано роль кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства та чинника стабільності його функціонування.

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування сутності кадрової безпеки підприємства, систематизовано методичні підходи до формування та оцінювання системи її забезпечення. Досліджено організаційні, соціально-психологічні, професійні та інформаційні аспекти кадрової безпеки.

Проведено аналіз стану системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», охарактеризовано кадрову політику, структуру персоналу, особливості розподілу функцій між підрозділами та визначено ключові внутрішні й зовнішні кадрові ризики. Здійснено оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства за окремими складовими з використанням інтегрального підходу.

Обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, спрямовані на зниження кадрових ризиків, підвищення мотивації персоналу, розвиток професійних компетенцій і впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Надано економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінено очікувану результативність їх впровадження.

Ключові слова: кадрова безпека підприємства, система забезпечення кадрової безпеки, управління персоналом, кадрові ризики, економічна безпека підприємства.

ANNOTATION

Banashko O.O. Formation of the personnel security system of an enterprise (based on the materials of ABA-TRANS LLC). Qualification scientific work as a manuscript. Master's thesis for obtaining the Master's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 81 p.

The master's thesis provides a theoretical generalization and develops practical recommendations for the formation and improvement of the personnel security system of an enterprise under conditions of martial law and an unstable market environment. The role of personnel security as a component of enterprise economic security and a factor of stability of its functioning is substantiated.

The study summarizes scientific approaches to the interpretation of the essence of personnel security of an enterprise and systematizes methodological approaches to the formation and assessment of the personnel security system. Organizational, socio-psychological, professional, and informational aspects of personnel security are examined.

An analysis of the current state of the personnel security system of ABA-TRANS LLC is conducted. The personnel policy, staff structure, features of the distribution of functions among structural units are characterized, and key internal and external personnel risks are identified. The level of personnel security of the enterprise is assessed by individual components using an integrated approach.

Strategic directions for improving the personnel security system of the enterprise are substantiated, aimed at reducing personnel risks, increasing staff motivation, developing professional competencies, and introducing modern human resource management tools. An economic justification of the proposed measures is provided, and the expected effectiveness of their implementation is assessed.

Keywords: enterprise personnel security, personnel security system, human resource management, personnel risks, enterprise economic security.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття, сутність та значення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання системи забезпечення кадрової безпеки підприємства	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «А.Б.А.- ТРАНС»	19
2.1. Аналіз стану системи забезпечення кадрової безпеки підприємства	19
2.2. Оцінка системи забезпечення кадрової безпеки підприємства	31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «А.Б.А. - ТРАНС»	39
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	39
3.2. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	51
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах воєнного стану та економічної турбулентності питання кадрової безпеки набуває особливого значення для вітчизняних підприємств. Людський капітал виступає ключовим чинником стабільності бізнесу, ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності. Будь-які збої в кадровій системі - від плинності персоналу до дефіциту кваліфікованих кадрів – безпосередньо впливають на фінансові результати, ділову репутацію та стратегічну стійкість організації. Для транспортно-логістичних підприємств кадрова безпека є критичною складовою економічної безпеки, адже ефективність перевезень, збереження матеріальних ресурсів і своєчасність виконання зобов'язань залежать від професіоналізму, дисциплінованості та доброчесності персоналу. Саме тому формування комплексної системи забезпечення кадрової безпеки, здатної мінімізувати ризики, запобігати внутрішнім загрозам і підтримувати стабільність кадрового потенціалу, є актуальним науковим і практичним завданням.

Питання забезпечення кадрової безпеки висвітлювали у своїх працях Панченко В. А. [41], Карковська В. Я. [18], Амосов О. Ю. [2], Швед В. В. [71], Чорна О. Ю. [68] та інші дослідники, які розглядали її як складову економічної безпеки підприємства. Водночас недостатньо розробленими залишаються практичні аспекти формування інтегрованої системи кадрової безпеки в контексті сучасних викликів, зокрема цифровізації управління персоналом, воєнних ризиків і дефіциту робочої сили, що зумовлює потребу у подальших наукових пошуках і прикладних дослідженнях.

Мета і завдання. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС». Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- описати поняття, сутність та значення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до формування та оцінювання системи забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- проаналізувати стан системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»;
- оцінити систему забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»;
- визначити стратегічні напрями удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процес формування системи забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні засади удосконалення процесу формування системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних засад кадрової безпеки; порівняльний і структурно-логічний - для узагальнення наукових підходів; економіко-статистичні - для аналізу показників діяльності ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»; графічний - для візуалізації результатів; інтегральний і експертний - для оцінювання рівня кадрової безпеки.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Майбутнє-аудит» Криворізького національного університету (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 року) [3].

Практична значущість результатів. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в систему управління персоналом ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» для

удосконалення кадрової політики, підвищення рівня мотивації працівників, мінімізації плинності кадрів і зміцнення соціально-психологічного клімату колективу. Запропонований підхід може бути адаптований для транспортних підприємств малого й середнього бізнесу.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 70 сторінок друкованого тексту, містить 14 таблиць, 8 рисунків і 106 позицій у списку джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та значення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

У сучасному управлінні персоналом питання кадрової безпеки набуває стратегічного значення, адже людський фактор визначає стійкість процесів, правову відповідність і збереження знань. Сучасна кадрова політика охоплює напрями, що раніше не входили до предметного поля кадрової роботи: врегулювання трудових конфліктів і взаємин з адміністрацією, взаємодію з новими громадськими об'єднаннями під час розв'язання виробничих завдань, розроблення та реалізацію соціальних програм за умов посилення конкуренції тощо [89]. Кадрова безпека виступає визначальним чинником стабільного функціонування всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання; нехтування нею породжує значні втрати та може спричинити деструктивні наслідки для організації [71]. Основним завданням системи економічної безпеки підприємства є забезпечення стабільності його діяльності, створення умов для сталого розвитку та досягнення стратегічних бізнес-цілей, незалежно від дії внутрішніх і зовнішніх загрозливих чинників [86]. Кадрова безпека розглядається як одна з провідних складових економічної безпеки разом із фінансовою, інформаційною, техніко-технологічною, силовою та правовою компонентами [41].

Кадрова безпека має пріоритетне значення серед складових системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх процесах підприємства. Узгодженість відповідних компонентів забезпечує результативне функціонування організації, оскільки цілеспрямована робота з персоналом формує надійну основу кадрової

безпеки [45]. Варто проаналізувати підходи різних науковців до трактування поняття «кадрова безпека підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Підходи до трактування поняття «кадрова безпека підприємства»

Автор	Трактування поняття
Панченко В. А. [45]	Сукупність управлінських дій, орієнтованих на запобігання впливу ризиків і загроз, що виникають у сфері персоналу, інтелектуальних ресурсів і трудових взаємин, з метою збереження належного рівня економічної безпеки підприємства.
Коптева Г. Н. [24]	Узагальнена оцінка рівня захищеності підприємства на всіх щаблях його економічних взаємин від впливу загроз, спричинених інтелектуально-кадровим чинником.
Амосов О. Ю. [2]	Скоординована професійна та функціональна діяльність суб'єктів кадрової безпеки, спрямована на залучення ресурсів для протидії економічним загрозам, пов'язаним із персоналом.
Бортнік С. М. [5]	Рівень убезпеченості підприємства від ризиків, що стосуються кадрової сфери, а також його здатність протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам, пов'язаним із працівниками та системою трудових взаємин у цілому.
Карковська В. Я. [19]	Комплекс соціально-економічних, управлінських та психологічних процесів, що має на меті убезпечити діяльність підприємства від загроз, пов'язаних із людським фактором

Примітка. Складено автором.

Проаналізувавши різні підходи, ми пропонуємо розглядати кадрову безпеку підприємства як інтегровану систему управлінських, соціально-економічних та психологічних заходів, спрямованих на забезпечення захищеності трудових відносин, компетенцій персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз. Її метою є підтримання стабільного функціонування підприємства, збереження кадрового потенціалу, дотримання законодавчих вимог і підвищення конкурентоспроможності організації. Крім цього, варто додати, що нормативне підґрунтя кадрової безпеки в Україні формують Кодекс законів про працю [22], Закон «Про запобігання корупції» [47], Закон «Про інформацію» [49], Закон «Про захист персональних даних» [48] та інші акти, що визначають вимоги до доброчесності, конфіденційності та відповідальності персоналу.

Слід підкреслити, що, за твердженням Чорної О. Ю., головна мета кадрової безпеки полягає у запобіганні негативному впливу на систему економічної безпеки підприємства через ризики та загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими взаєминами в цілому [70]. Крім того, значне місце посідає визначення стратегічних і тактичних орієнтирів діяльності підприємства в процесі побудови результативної системи економічної безпеки [96].

Зокрема, Амосов О. Ю. стверджує, що забезпечення кадрової безпеки передбачає безпосередню оцінку працівників з погляду їх морально-етичної стійкості та потенційної схильності до переманювання. Найуразливішими у цьому контексті є посадові особи, які мають широкий або необмежений доступ до матеріальних активів, фінансової та бухгалтерської документації, конфіденційних даних і внутрішніх ресурсів підприємства [88]. Своєчасне виявлення низької лояльності чи моральної нестійкості працівника дає змогу мінімізувати можливі збитки та підтримати належний рівень кадрової безпеки. В умовах сучасної економічної реальності особливої актуальності набуває також захист організації від ризику найму осіб, завербованих конкурентами, кримінальними структурами чи представниками державних органів [2].

Кадрова безпека має багаторівневу та комплексну структуру, що охоплює різні аспекти взаємодії працівника й організації. Її основними складовими є соціально-мотиваційна, професійна, психологічна, фінансова, адміністративна, технологічна, інформаційна, інтелектуальна, кар'єрна, антиконфліктна, комунікаційна, безпека праці, а також пенсійно-страхова та безпека життєдіяльності [95]. Кожна з них виконує специфічну функцію у забезпеченні стабільності трудових відносин, підтриманні належного рівня довіри між працівниками й керівництвом та запобіганні ризикам, пов'язаним із людським фактором. Сукупність зазначених елементів формує цілісну систему кадрової

безпеки, яка сприяє ефективному функціонуванню підприємства та його сталому розвитку [53].

До основних узагальнених завдань системи кадрової безпеки підприємства на думку Швед В. В. належать: забезпечення захищеності та здатності організації протидіяти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом; захист працівників через створення сприятливих умов праці, мотиваційного середовища та належних стимулів для результативної діяльності; виявлення й ідентифікація кадрових ризиків і потенційних загроз; запобігання та мінімізація негативних наслідків, спричинених неефективним управлінням персоналом. Таке поєднання завдань формує основу для стійкого функціонування підприємства, підвищення рівня його економічної безпеки та ефективного використання людського капіталу [73]. Система управління кадровою безпекою підприємства як цілісна структура виконує низку взаємопов'язаних функцій:

- організаційну, що охоплює планування потреб у персоналі та визначення джерел його залучення;
- соціально-економічну, спрямовану на створення умов і чинників, які забезпечують ефективне використання та раціональне закріплення працівників;
- відтворювальну, орієнтовану на розвиток кадрового потенціалу та підвищення професійної компетентності персоналу [32, 84].

Кадрова безпека виконує інтеграційну функцію між усіма складовими економічної безпеки підприємства, адже через персонал реалізуються управлінські, фінансові, інформаційні та виробничі рішення. Саме кадрова підсистема забезпечує передачу знань, контроль за виконанням політик безпеки та підтримання організаційної культури доброчесності [98]. Окрім цього, вона виступає сполучною ланкою між стратегічними і оперативними цілями підприємства, забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів у питаннях управління ризиками [43]. Ефективно налагоджена система кадрової безпеки

сприяє стабільності соціально-трудова відносин, формує довіру працівників до керівництва й запобігає проявам деструктивної поведінки, що можуть призвести до витоку інформації, фінансових втрат або порушення виробничої дисципліни [101]. Крім того, кадрова безпека створює умови для формування стійкого кадрового потенціалу, орієнтованого на довгостроковий розвиток підприємства. Через систему підбору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників реалізується стратегія збереження ключових компетенцій, накопичення інтелектуального капіталу та мінімізації залежності від зовнішніх факторів [6].

Отже, кадрова безпека є невід'ємною складовою системи економічної безпеки підприємства, що забезпечує його стабільність, стійкість і конкурентоспроможність в умовах мінливого ринкового середовища. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що більшість учених розглядають кадрову безпеку як поєднання організаційних, соціально-економічних і психологічних механізмів, спрямованих на захист трудових відносин, інтелектуального потенціалу та управлінських процесів від дії внутрішніх і зовнішніх загроз. Її сутність полягає не лише у мінімізації кадрових ризиків, а й у формуванні таких умов, за яких персонал виступає рушійною силою розвитку, а не джерелом небезпеки. Важливим аспектом є інтеграційна роль кадрової безпеки, оскільки саме через персонал реалізуються управлінські, фінансові, технологічні й інформаційні рішення, що забезпечують узгодженість усіх елементів системи безпеки підприємства.

1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

У сучасних умовах швидких економічних змін, загострення конкурентної боротьби та активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси створення дієвої системи кадрової безпеки постає одним із провідних чинників

забезпечення стійкого функціонування підприємства. Для її розроблення необхідно використовувати науково обґрунтовані методичні засади, що дозволяють виявляти, аналізувати та знижувати рівень кадрових ризиків, пов'язаних із людським фактором. Методичне забезпечення кадрової безпеки має охоплювати комплекс процедур - від аналізу потенційних загроз і формування політики управління персоналом до моніторингу ефективності впроваджених заходів. Водночас важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, його організаційну структуру, корпоративну культуру та стратегічні цілі розвитку [86].

Під час проєктування ефективної системи кадрової безпеки особливу увагу слід приділяти виявленню потенційних загроз, що можуть виникати з боку працівників, та розробленню превентивних заходів для їх нейтралізації [89]. Важливо формувати систему мотиваційних стимулів, спрямованих на підвищення рівня лояльності персоналу й зміцнення корпоративних цінностей. Значну роль відіграє також налагодження взаємодії між основними суб'єктами управління кадровою безпекою - службою персоналу, підрозділом безпеки та юридичним відділом, що забезпечує узгодженість дій і своєчасне реагування на можливі ризики [27]. Необхідним елементом системи є створення корпоративного кодексу поведінки працівників, який сприяє формуванню особистої відповідальності та етичних стандартів у трудових відносинах [102]. До комплексу завдань також належать заходи із захисту підприємства від розголошення конфіденційної інформації, протидія корупційним проявам, розкраданням і шахрайству, а також системний аналіз повноважень і результативності працівників, діяльність яких пов'язана з підвищеними корупційними чи матеріальними ризиками [10].

Основні етапи формування системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємств наведені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 Етапи формування системи кадрової безпеки підприємства

Етап	Зміст етапу	Основні результати реалізації
1. Ідентифікація кадрових ризиків	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення потенційних загроз, оцінювання їх імовірності та наслідків.	Виявлено ключові кадрові ризики та визначено рівень їх критичності для підприємства.
2. Розроблення нормативно-правового та організаційного забезпечення	Формування внутрішніх регламентів, положень, кодексів етики, інструкцій і процедур щодо кадрової безпеки.	Створено нормативну базу, що регулює поведінку працівників і встановлює стандарти безпеки.
3. Планування та реалізація заходів кадрової безпеки	Відбір персоналу з урахуванням доброчесності, контроль доступу до ресурсів, моніторинг дисципліни, навчання з питань безпеки, формування мотиваційної системи.	Забезпечено запобігання кадровим загрозам, підвищено рівень лояльності персоналу.
4. Моніторинг і контроль ефективності	Систематичний збір інформації про стан кадрової безпеки, виявлення відхилень, оперативне реагування на ризики.	Забезпечено безперервний контроль за функціонуванням системи кадрової безпеки.
5. Оцінювання результатів і коригування системи	Аналіз досягнутих показників, виявлення недоліків, оновлення заходів і політик відповідно до змін зовнішнього середовища.	Підвищено результативність і адаптивність системи кадрової безпеки до сучасних викликів.

Примітка. Складено автором за даними [17, 20, 42, 31, 20, 68].

Послідовне виконання зазначених етапів формує логічну, взаємопов'язану систему управління кадровою безпекою, у межах якої кожен елемент має власну роль та функціональне призначення. Узгодженість етапів дозволяє забезпечити комплексний підхід до виявлення, оцінювання та нейтралізації кадрових ризиків, створюючи передумови для стабільної роботи підприємства. Ефективне поєднання організаційних, правових і мотиваційних механізмів сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, зниженню імовірності виникнення загроз, а також забезпечує стале функціонування системи економічної безпеки підприємства в цілому [87].

Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства передбачає застосування системного підходу, що ґрунтується на послідовному виконанні аналітичних і розрахункових процедур [1]. Визначення етапів цього процесу дає змогу структурувати роботу з ідентифікації ризиків, вибору показників, аналізу отриманих результатів та узагальнення даних у вигляді інтегрального показника (рис. 1.1).

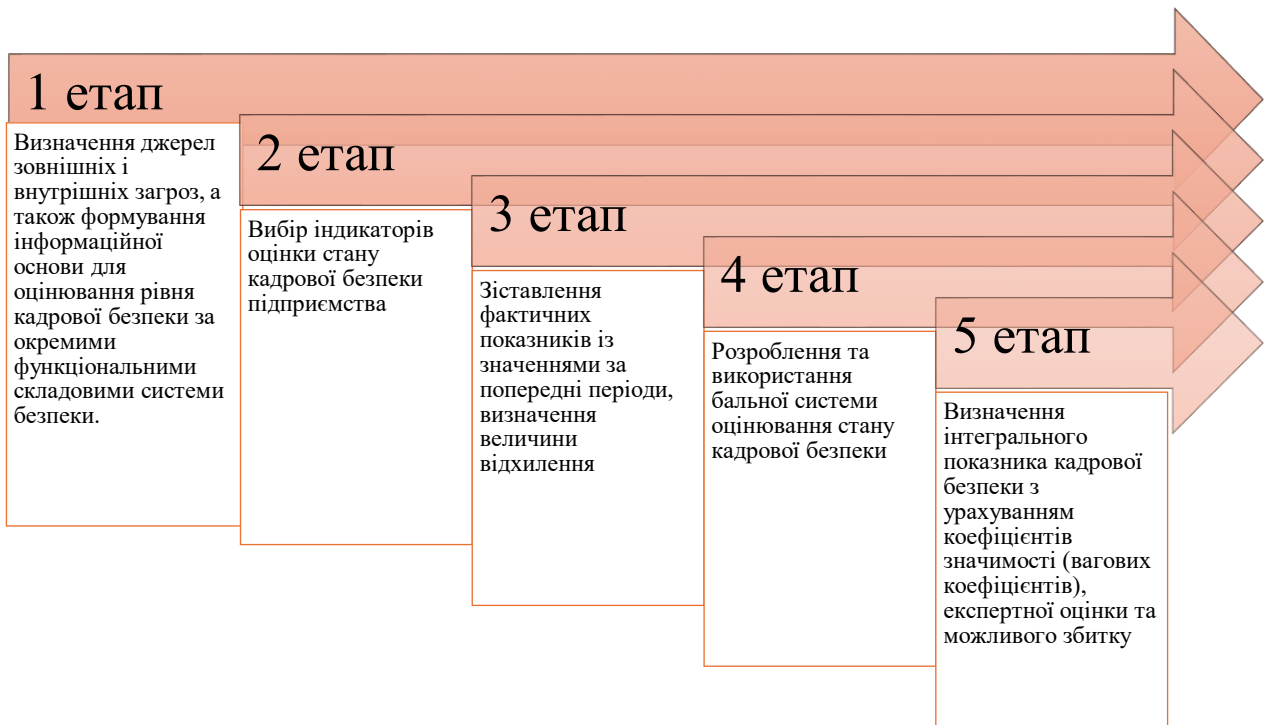


Рисунок 1.1. – Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки

Примітка. Систематизовано автором за даними [60, 82, 91, 105, 106]

На першому етапі формується вихідна інформаційна база, що включає визначення зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть впливати на кадрову стабільність і безпеку підприємства. Другий етап полягає у доборі релевантних індикаторів, які найповніше відображають поточний стан кадрової безпеки. Далі, на третьому етапі, здійснюється аналітичне порівняння фактичних показників із попередніми періодами для виявлення динаміки, тенденцій і можливих

відхилень. Четвертий етап передбачає розроблення системи бальної оцінки, що забезпечує узагальнення результатів та дає змогу класифікувати рівень кадрової безпеки за певними критеріями. П'ятий етап є узагальнювальним і полягає у визначенні інтегрального показника кадрової безпеки, який розраховується з урахуванням вагових коефіцієнтів важливості показників, експертних оцінок і можливих ризиків втрат.

У науковій літературі виокремлюють кілька методичних підходів до оцінювання системи кадрової безпеки. Аналітичний підхід ґрунтується на використанні статистичних показників діяльності підприємства [92]. Індикаторний підхід передбачає застосування системи кількісних показників, що відображають стан кадрових процесів [81]. Експертний підхід базується на оцінюванні якісних характеристик трудових відносин фахівцями з управління персоналом [90]. Інтегральний підхід поєднує кількісні й якісні критерії в єдиний узагальнений показник рівня кадрової безпеки, а ризик-орієнтований підхід дозволяє визначити ймовірність виникнення та силу впливу кадрових загроз [27].

Формування дієвої системи кадрової безпеки потребує розроблення чітких показників, що дають змогу оцінити рівень захищеності персоналу, стабільність кадрового складу, дотримання трудових норм та ефективність управлінських рішень [69]. Для об'єктивного аналізу доцільно використовувати систему кількісних і якісних індикаторів, які характеризують кадрову безпеку за основними напрямками - організаційним, соціально-психологічним, економічним, правовим та інформаційно-комунікаційним. Система показників відображає комплексний підхід до оцінювання кадрової безпеки підприємства, оскільки охоплює основні напрями ефективності використання персоналу, його професійного потенціалу, соціальної захищеності та рівня корпоративної стабільності. Коефіцієнт плинності кадрів [50] і показник укомплектованості [67] відображають стабільність трудових ресурсів і здатність підприємства підтримувати безперервність виробничого процесу. Співвідношення фактичного

фонду робочого часу одного працівника до максимально можливого та фактичної продуктивності до оптимальної по галузі характеризують рівень використання робочого часу, інтенсивність праці та ефективність трудових ресурсів [4]. Коефіцієнти вікової структури, спеціалізації, освітнього рівня, використання кваліфікації та інтелектуального потенціалу визначають якісну складову персоналу, його професійний рівень і здатність до інноваційного розвитку [51].

Важливе місце у системі займають показники, що відображають рівень матеріальної мотивації: співвідношення заробітної плати на підприємстві із середньогалузевою, частка працівників із мінімальною оплатою праці, темпи зростання продуктивності порівняно з динамікою заробітної плати та показник мотивації заробітної плати [14]. Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу, разом із показниками трудової дисципліни, стану робочих місць, дотримання санітарних норм і рівня професійної безпеки, дозволяють оцінити умови праці та наявність соціальних гарантій [30]. Значну роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграють інформаційні фактори, які характеризуються коефіцієнтами забезпеченості інформаційними ресурсами та захищеності інформації, що особливо актуально в умовах цифровізації управлінських процесів [69]. Соціально-психологічна складова оцінюється за рівнем розвитку корпоративної культури, регламентації трудових відносин, ціннісної єдності колективу, задоволеності працівників стилем керівництва, умовами праці, діяльністю служби управління персоналом, а також за показниками рівня конфліктності, частки вирішених конфліктів і лояльності персоналу [72]. Узагальнюючи, запропонована система показників дозволяє виявити кадрові ризики, оцінити рівень соціальної стабільності, ефективність використання трудового потенціалу та обґрунтувати управлінські рішення щодо зміцнення кадрової безпеки підприємства [16, 21, 52, 54].

Отже, методичні підходи до формування та оцінювання системи забезпечення кадрової безпеки підприємства базуються на поєднанні системного,

процесного та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечують комплексне охоплення усіх складових кадрового потенціалу. Побудова ефективної системи кадрової безпеки передбачає послідовне проходження етапів - від ідентифікації ризиків і формування нормативно-правового забезпечення до моніторингу, оцінювання результатів та їх коригування. Таке структурування дає змогу забезпечити стійкість організації до кадрових загроз і підвищити рівень керованості трудових процесів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «А.Б.А. - ТРАНС»

2.1. Аналіз стану системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» – українське транспортно-логістичне підприємство, яке здійснює комплекс послуг у сфері вантажних автомобільних перевезень на внутрішньому та міжнародному ринках. Компанія зареєстрована 15 грудня 2010 року, має код ЄДРПОУ 37462541 і юридичну адресу: 29000, м. Хмельницький, провулок Ювілейний, 103/3. Керівником підприємства є Банашко Олександр Анатолійович. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає типовій структурі для приватних транспортних операторів малого та середнього бізнесу в Україні [58].

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), основним напрямом роботи підприємства є 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт, що передбачає надання послуг з перевезення вантажів автомобільними транспортними засобами як у межах країни, так і за її кордоном. Додатково компанія здійснює такі види діяльності:

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- фінансовий лізинг;
- надання в оренду вантажних автомобілів;
- надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;
- діяльність туристичних агентств та операторів;

– надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність [59].

Таким чином, діяльність підприємства охоплює не лише власне транспортно-експедиційні послуги, а й суміжні напрями логістичної інфраструктури, що забезпечує диверсифікацію джерел доходу й підвищує фінансову стійкість компанії. Наявність допоміжних видів діяльності дозволяє підприємству самостійно проводити технічне обслуговування автопарку, забезпечувати оптимальний рівень витрат і високу якість перевезень.

Організаційна структура ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» є лінійно-функціональною, що характерно для транспортних підприємств середнього розміру. Вона включає такі основні рівні управління:

– керівник підприємства - здійснює стратегічне планування, ухвалює рішення щодо інвестицій, зовнішньо-економічної діяльності та розвитку автопарку.

– бухгалтерія та фінансово-економічна служба - відповідає за ведення обліку, складання звітності, аналіз витрат і прибутковості.

– відділ логістики - займається плануванням маршрутів, оптимізацією завантаження, контролем за виконанням рейсів і координацією роботи водіїв.

– відділ експлуатації транспорту - контролює технічний стан автотранспорту, проводить облік пробігу, витрат пального та графіки ТО.

– технічна служба - здійснює ремонт, діагностику та профілактичне обслуговування транспортних засобів.

– відділ кадрів і адміністративна служба - організовують кадрову роботу, підбір персоналу, діловодство й взаємодію з державними органами [55].

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» свідчить про позитивну динаміку основних результативних параметрів за 2022-2024 роки. У звітному періоді підприємство продемонструвало поступове зростання масштабів діяльності, підвищення продуктивності праці та зміцнення

фінансових результатів, що є свідченням ефективного управління виробничими й людськими ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Показники	Рік			Темп зростання 2023 / 2022
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	46092,8	40588,9	51637,3	+12,0%
Середня кількість працівників, осіб	33	48	50	+51,5%
Фонд оплати праці, тис. грн	6357	9783	11378	+79,0%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн	192,6	203,8	227,6	+18,1%
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	44476	35108,1	41296,8	-7,1%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1620,4	2004,8	2736,1	+68,9%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6616,2	9542,9	11702,6	+76,9%
Кількість прийнятих штатних працівників	6	21	7	+16,7%
Кількість звільнених штатних працівників	8	6	5	-37,5%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,13	0,10	-58,8%

Примітка. Складено автором за даними звітності підприємства [62-66]

ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» демонструє поступальне зростання показників фінансово-господарської діяльності, раціональне використання ресурсів, зважену інвестиційну політику та стабільність трудового колективу. Взаємозв'язок економічних і соціальних чинників вказує на послідовне зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства.

Кадрова політика ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» формується як цілісна система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення підприємства висококваліфікованим, дисциплінованим і стабільним персоналом, здатним ефективно виконувати логістичні, технічні та адміністративні функції. Політика управління кадрами побудована на поєднанні принципів економічної доцільності, безперервного професійного розвитку працівників та підтримання належного соціально-психологічного клімату в колективі. Основні напрями

реалізації кадрової політики ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» систематизовані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Основні напрями реалізації кадрової політики ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Напрямок кадрової політики	Цілі реалізації	Інструменти управління
Добір і адаптація персоналу	Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, зниження ризиків кадрового дефіциту	Відбір за компетенціями, перевірка професійного досвіду, адаптаційні інструктажі
Мотивація і стимулювання праці	Підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів	Преміювання, надбавки за безаварійну роботу
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації, безперервне навчання	Курси, технічні тренінги, інструктажі з безпеки
Соціально-психологічна підтримка	Формування позитивного мікроклімату, профілактика конфліктів	Командні збори, система зворотного зв'язку
Утримання та розвиток кадрового потенціалу	Зменшення плинності кадрів, формування кадрового резерву	Конкурентна оплата праці, можливості кар'єрного зростання
Контроль і оцінювання персоналу	Забезпечення відповідності результатів праці стандартам	Атестація, моніторинг продуктивності

Примітка. Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Як видно з таблиці поданої вище, представлені напрями охоплюють усі ключові аспекти кадрової роботи в ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»: від добору працівників до контролю їхньої результативності. Кожен із них має чітко визначену мету й конкретні інструменти реалізації, що забезпечує практичну орієнтованість кадрової політики. Водночас удосконалення потребують напрями нематеріальної мотивації, внутрішньої комунікації та стратегічного розвитку персоналу, адже саме вони визначають стійкість кадрової безпеки в довгостроковій перспективі.

Варто також проаналізувати рівні системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Основні рівні системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Рівень	Зміст діяльності	Особливості реалізації на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»
Організаційний	Формування структури управління персоналом, розподіл функцій і відповідальності, контроль за трудовою дисципліною.	Кадрові процеси централізовані; рішення ухвалюються керівником; ведеться постійний контроль за дисципліною та виконанням обов'язків.
Інформаційно-аналітичний	Моніторинг чисельності персоналу, плинності кадрів, рівня кваліфікації, продуктивності праці, фонду оплати.	Застосовується програма «1С: Підприємство»; створено внутрішній реєстр працівників; регулярно готуються кадрові звіти для керівництва.
Нормативно-правовий	Розроблення та дотримання положень, правил внутрішнього розпорядку, інструкцій, наказів, системи преміювання.	Упроваджено актуальні інструкції щодо охорони праці, оплати та мотивації; щороку оновлюється документація відповідно до законодавства.
Соціальний і психологічний	Формування сприятливого клімату, профілактика конфліктів, мотивація, підтримка персоналу.	Проводяться колективні збори, зустрічі керівництва з працівниками;
Безпеково-трудовий	Контроль умов праці, охорона праці, профілактика травматизму, медичні огляди.	Регулярно проводяться інструктажі, техогляди транспорту; ведеться облік нещасних випадків і стану робочих місць.

Примітка. Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Система кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» функціонує в основному стабільно, але має низку організаційних і практичних обмежень, які стримують її ефективність. Організаційний рівень відзначається надмірною централізацією управління, що з одного боку забезпечує контроль дисципліни, а з іншого - знижує гнучкість ухвалення рішень. Відсутність окремої кадрової служби, що має повноваження щодо стратегічного планування персоналу, створює ризики перевантаження керівника адміністративними питаннями. Інформаційно-аналітична складова реалізована лише частково: хоча облік ведеться в «1С: Підприємство», системна аналітика щодо плинності кадрів, ефективності

навчання чи продуктивності праці здійснюється нерегулярно. Дані часто використовуються лише для звітності, а не для управлінських рішень, що знижує прогностичну цінність показників. Нормативно-правова база формально відповідає законодавству, однак потребує оновлення щодо процедур оцінювання персоналу, порядку преміювання та регламентації відпусток. Частина внутрішніх положень не адаптована до сучасних цифрових умов та нових форм трудових відносин. Соціально-психологічний рівень має суперечливу ситуацію: загальний клімат у колективі переважно позитивний, але працівники відзначають недостатню комунікацію між адміністрацією та виробничими підрозділами, що іноді створює відчуття нерівності. Формальна система зворотного зв'язку відсутня, а мотиваційні заходи обмежуються преміюванням без комплексної оцінки потреб працівників. Безпеково-трудоий напрям підтримується на мінімально допустимому рівні: інструктажі проводяться регулярно, проте обладнання й транспорт не завжди проходять технічний огляд вчасно через фінансові обмеження. Деякі робочі місця потребують поліпшення умов праці та модернізації технічних засобів безпеки.

У системі управління ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» кадрова робота має централізований, але гнучкий характер, що зумовлено середнім масштабом підприємства та специфікою транспортно-логістичної діяльності. Безпосереднє керівництво кадровими процесами здійснює відділ кадрів і управління персоналом, який входить до складу адміністративно-управлінського блоку. На підприємстві постійно працює два фахівці кадрової служби - інспектор з кадрів та спеціаліст з персоналу. Керівництво кадровими процесами безпосередньо координує директор підприємства, який ухвалює стратегічні рішення щодо підбору персоналу, системи оплати праці, преміювання та професійного розвитку. Система управління персоналом на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» характеризується функціональною інтеграцією - тобто відповідальність за кадрову безпеку розподілена між кількома структурними підрозділами. Кожен із

них виконує специфічні завдання, що впливають на стабільність персоналу, рівень мотивації, безпеку праці та кадрову дисципліну (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Розподіл функцій забезпечення кадрової безпеки між структурними підрозділами ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Структурний підрозділ	Основні функції у сфері кадрової безпеки
Відділ кадрів і управління персоналом	Формування кадрового резерву, облік руху персоналу, контроль за дотриманням трудового законодавства, підготовка звітності, координація навчання працівників
Директор підприємства	Затвердження кадрової політики, ухвалення рішень щодо найму, преміювання, звільнення, визначення стратегії розвитку персоналу
Бухгалтерія	Розрахунок заробітної плати, премій, відпускних; контроль нарахувань і фонду оплати праці
Відділ логістики	Планування графіків рейсів, облік робочого часу водіїв, контроль дотримання режимів праці та відпочинку
Технічна служба	Проведення інструктажів, технічного навчання, контроль за кваліфікацією водіїв і механіків
Адміністративно-господарський сектор	Організація охорони праці, забезпечення належних умов праці, контроль за технікою безпеки на виробничій базі

Примітка. Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» формується з урахуванням специфіки транспортно-логістичної діяльності, де провідна роль належить основним виробничим кадрам – водіям, механікам, логістам і диспетчерам. Ефективність кадрової політики визначається не лише кількісним складом працівників, а й раціональною структурою персоналу, що забезпечує виконання основних і допоміжних функцій підприємства. Станом на 2024 рік чисельність персоналу становить 50 осіб. За останні три роки відбулося зростання штату майже на 52 %, що зумовлено розширенням географії перевезень і збільшенням кількості транспортних засобів. Кадрова структура залишається компактною, із чітко вираженою виробничою домінантою: понад половину штату становлять водії вантажного транспорту, що безпосередньо генерують дохід підприємства. Порівняно невелику частку займає адміністративний і обслуговуючий персонал, що свідчить про високий рівень централізації

управлінських процесів. Водночас у складі працівників спостерігається вікове старіння, а на ринку праці відчувається дефіцит кваліфікованих водіїв та технічного персоналу, що зумовлює необхідність підтримки кадрової стабільності через систему мотивації, навчання та формування кадрового резерву (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Структура та чисельність персоналу ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Категорія персоналу	Чис-ть, осіб	Частка у загальній чисельності, %	Середня заробітна плата, тис. грн/міс.
Керівництво та адміністрація	3	6,0	38,0
Відділ кадрів	2	4,0	20,5
Бухгалтерія	1	2,0	23,0
Водії вантажних автомобілів	30	60,0	24,6
Логісти, диспетчери	4	8,0	26,5
Технічний персонал	6	12,0	21,5
Складські та допоміжні працівники	3	6,0	18,0
Обслуговуючий персонал	1	2,0	15,5
Усього	50	100,0	22,8

Примітка. Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Аналіз кадрової структури ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» показує, що підприємство має оптимальне співвідношення між управлінським, технічним і виробничим персоналом. Провідну роль відіграють водії, на яких припадає 60 % штату, що відповідає основному напрямку діяльності компанії - вантажним автомобільним перевезенням. Висока частка досвідчених працівників забезпечує стабільність виконання перевезень, проте водночас спостерігається ризик старіння кадрів і обмежене залучення молодих фахівців. Рівень оплати праці є диференційованим: найвищі доходи мають водії та логісти, найнижчі – допоміжний персонал.

Система забезпечення кадрової безпеки на підприємстві функціонує за принципом взаємодоповнення відповідальностей. Кожен структурний підрозділ виконує свої завдання у межах компетенції, що дозволяє уникати дублювання функцій і водночас формує багаторівневу систему контролю. Відділ кадрів

зосереджується на документальному та правовому забезпеченні кадрових процесів, тоді як бухгалтерія гарантує фінансову стабільність працівників, а технічна служба - безпеку праці та кваліфікаційну готовність. Така функціональна структура сприяє стабільності кадрового складу, підвищує рівень дисципліни та забезпечує комплексне управління ризиками, пов'язаними з персоналом.

У 2023 році, на тлі поступового відновлення економічної активності, підприємство змушене було швидко нарощувати кадровий потенціал для забезпечення виконання нових контрактів і підтримання логістичних маршрутів. Збільшення чисельності працівників без достатнього періоду адаптації призвело до тимчасового зниження продуктивності праці майже на 40 %, водночас витрати на оплату праці істотно зросли, що відображало не лише внутрішню політику розширення, а й загальні тенденції ринку праці, коли транспортні компанії змушені були конкурувати за кваліфікованих водіїв та механіків у складних умовах воєнного часу.

Починаючи з 2024 року, підприємство зосередило увагу на підвищенні ефективності використання трудових ресурсів і відновленні кадрової стабільності. Підвищення продуктивності праці на 22,1 % та стабілізація частки витрат на оплату праці свідчать про адаптацію до нових умов і налагодження управлінських процесів. Водночас покращення показників стабільності кадрів і скорочення плинності до 0,10 свідчить, що працівники почали демонструвати більшу лояльність і зацікавленість у довгостроковій співпраці.

Вплив бойових дій проявився і в змінах мотиваційної структури: підприємство підвищувало оплату праці для збереження персоналу, розширювало соціальні гарантії, посилювало увагу до психологічної підтримки працівників, зокрема водіїв, які перебувають у тривалих рейсах. Такі заходи дозволили мінімізувати ризики втрати кваліфікованих кадрів і забезпечити стабільність транспортних операцій.

Кадрова безпека ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» залежить від поєднання економічних, організаційних, соціальних, інформаційних та зовнішніх чинників. В умовах воєнного стану, дефіциту кваліфікованих водіїв і підвищення вартості ресурсів підприємство змушене підтримувати баланс між економічною доцільністю, стабільністю штату та мотивацією персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Ключові чинники, що впливають на кадрову безпеку ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Група чинників	Позитивний вплив	Негативний вплив
1	2	3
Внутрішні чинники		
Економічні	Зростання чистого доходу у 2024 році до 51,6 млн грн; стабілізація рентабельності персоналу (24 %); конкурентний рівень заробітної плати (22,8 тис. грн).	Висока частка витрат на оплату праці (22 % доходу); залежність фінансових результатів від валютних коливань; сезонність перевезень.
Кадрово-організаційні	Зменшення плинності кадрів до 10 %; підвищення стабільності персоналу (0,90); наявність досвідченого ядра працівників зі стажем понад 5 років.	Старіння кадрів (40 % працівників старше 45 років); низька частка молодих фахівців (15 %); відсутність програми адаптації нових працівників.
Соціально-психологічні	Позитивна оцінка морально-психологічного клімату (86 % працівників); проведення колективних зборів; відкритість керівництва до зворотного зв'язку.	Непрозора система преміювання; підвищене емоційне навантаження водіїв через тривалі рейси; ризик вигорання.
Інформаційно-комунікаційні	Використання системи ІС для обліку кадрів; створення електронних реєстрів працівників;	Відсутність єдиної HR-платформи; дублювання інформації в Excel; ручна передача даних між підрозділами; обмежена аналітика.
Зовнішні чинники		
Макроекономічні	Поступове відновлення ринку міжнародних перевезень; розширення маршрутів у 2024 році на Туреччину, Грузію, Вірменію.	Вплив воєнного стану; дефіцит пального; коливання цін на запчастини; затримки на митниці.
Ринкові (галузеві)	Попит на логістичні послуги з міжнародної доставки; партнерські відносини з клієнтами ЄС.	Зростання конкуренції серед перевізників; відтік кваліфікованих кадрів у компанії з вищими зарплатами; ризик втрати контрактів.
Соціально-демографічні	Повернення частини працівників із-за кордону; готовність персоналу до перекваліфікації.	Мобілізація чоловіків; міграція водіїв до Польщі та Чехії; зниження доступності робочої сили у регіоні.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Нормативно-правові	Державні програми цифровізації трудових відносин; гармонізація вимог до міжнародних перевізників із ЄС.	Часті зміни законодавства; посилення контролю щодо робочого часу водіїв.

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Кадрова безпека ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» перебуває на етапі стабілізації після кризових коливань 2022-2023 років. Підприємству вдалося знизити плинність кадрів і частково підвищити заробітну плату, однак існують ризики, пов'язані з кадровим старінням, відсутністю системної адаптації, інформаційною розрізненістю та зовнішньою нестабільністю транспортного ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Основні ризики кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Вид ризику	Прояв на підприємстві	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу	Можливі наслідки
1	2	3	4	5
Кадровий дефіцит	Відтік водіїв за кордон, мобілізація частини працівників, труднощі з набором молодих кадрів	Висока	Високий	Нестача персоналу для виконання міжнародних перевезень, зрив контрактів
Плинність кадрів	Нестабільність у низькооплачуваних категоріях персоналу	Середня	Середній	Втрата досвіду, додаткові витрати на навчання
Старіння трудових ресурсів	40 % працівників віком понад 45 років	Висока	Високий	Підвищення ризику захворюваності, зниження гнучкості
Нестача професійної кваліфікації	Недостатня кількість механіків і логістів із міжнародним досвідом	Середня	Високий	Помилки у плануванні маршрутів, технічні збої
Психо-емоційне вигорання	Високе навантаження водіїв під час тривалих рейсів	Середня	Високий	Зниження концентрації, зростання аварійних ситуацій
Інформаційні ризики	Відсутність єдиної HR-системи, дублювання обліку у 1С та Excel	Висока	Середній	Помилки у звітності, втрата даних про працівників
Правові ризики	Часті зміни законодавства, нові вимоги до міжнародних перевізників	Середня	Середній	Порушення трудового законодавства, штрафи

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Соціально-психологічний ризик	Конфлікти між адміністрацією та водіями через систему преміювання	Середня	Середній	Погіршення морального клімату, зниження лояльності
Репутаційний ризик	Негативні відгуки працівників у соцмережах, вплив на імідж роботодавця	Низька	Середній	Зниження привабливості для нових працівників

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Основними ризиками кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» є дефіцит трудових ресурсів, старіння кадрів та психоемоційне навантаження працівників, особливо водіїв міжнародних рейсів. Значна частина ризиків має внутрішній характер і може бути мінімізована шляхом удосконалення кадрової політики, підвищення кваліфікації та автоматизації HR-процесів. Зовнішні ризики, пов'язані з воєнним станом і змінами нормативного середовища, є менш контрольованими, проте їх вплив можна зменшити завдяки гнучкому управлінню персоналом і стратегічному плануванню кадрових потреб.

Отже, кадрова складова діяльності ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» загалом перебуває у стабільному стані та забезпечує безперервність операційної діяльності. Підприємство має сформований колектив, прийнятний рівень соціально-психологічного клімату та базові умови для утримання персоналу, що знижує ризики дестабілізації трудових процесів. Водночас виявлено низку внутрішніх ризиків, пов'язаних з віковою структурою персоналу, обмеженим припливом молодих фахівців, відсутністю системної адаптації нових працівників і підвищеним психоемоційним навантаженням на окремі категорії персоналу. Сукупність зазначених чинників свідчить про потребу посилення кадрової політики, розвитку мотиваційних та навчальних інструментів і впровадження більш системного управління кадровою безпекою.

2.2. Оцінка системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Для оцінювання стану кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» застосовано удосконалену методику, розроблену Назаровою Г.В. та Лобазовим С.М., що ґрунтується на принципах адитивної агрегації показників та нормалізації їх значень [35].

Методика передбачає розподіл системи кадрової безпеки на чотири взаємопов'язані складові: соціально-мотиваційну, професійну, антиконфліктну та безпеку життєдіяльності [33]. Для кожної з них було підібрано низку показників, що найбільш повно відображають специфіку діяльності транспортного підприємства. Соціально-мотиваційна безпека характеризується рівнем укомплектованості кадрів, плинністю персоналу, системою преміювання, оплатою праці та соціальними гарантіями. Професійна безпека відображає рівень кваліфікації, участь працівників у навчанні, здатність до інновацій та ефективність використання знань. Антиконфліктна складова охоплює показники рівня корпоративної культури, задоволеності працею, лояльності та конфліктності середовища. До складової безпеки життєдіяльності включено параметри умов праці, трудової дисципліни, дотримання вимог охорони праці та рівень травматизму [26].

Для усіх показників визначено граничні, критичні та оптимальні значення, після чого здійснено їх нормалізацію до безрозмірної шкали від 0 до 1, де 1 відповідає найсприятливішому рівню безпеки. Отримані нормалізовані дані дали змогу уникнути впливу різних одиниць виміру й оцінити рівень кадрової безпеки за кожною складовою в динаміці [57]. Вагомість окремих складових визначалась експертно: найбільшу питому вагу мала соціально-мотиваційна безпека (0,35), оскільки саме вона безпосередньо впливає на стабільність персоналу; професійна та антиконфліктна отримали по 0,25, а безпека життєдіяльності - 0,15 (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Вагові коефіцієнти (ступінь внеску і-го показника в інтегральний індекс, a_{ij})

Індикатори кадрової безпеки	Ваговий коефіцієнт
1	2
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,0500
Показник укомплектованості кадрами (Пук)	0,0125
Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1го працівника та максимально можливого (Сфрчп/Сфрч)	0,0045
Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (Сфпп/опт.пп)	0,0153
Коефіцієнт вікової структури персоналу (Квік.стр)	0,0258
Коефіцієнт спеціалізації кадрів (Кспец)	0,0183
Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі (Свзп/зпг)	0,0420
Показник мотивації заробітної плати (Пмзп)	0,0500
Частка працівників які на протязі року отримували мінімальну з/п (Чмін.зп)	0,0450
Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати (Спп/зп)	0,0316
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу (Ксоц.зах)	0,0550
Сума за складовою	0,3500
Коефіцієнт освітнього рівня працівників (Косв.р)	0,0500
Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (Квик.кл)	0,0370
Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (Кінт.р. і вин)	0,0200
Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (Кбез.пр)	0,0300
Частка працівників що пройшли навчання протягом року (Чнав.р)	0,0140
Частка працівників що підвищили кваліфікацію протягом року (Чпідв.кл)	0,0150
Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (Кзаб.інф)	0,0360
Коефіцієнт захищеності інформації (Кзах.інф)	0,0480
Сума за складовою	0,2500
Рівень розвитку корпоративної культури (Ркорп.к)	0,0250
Рівень регламентації соціально-трудових відносин (Рреглам.ств)	0,0210
Рівень ціннісноорієнтаційної єдності колективу (Рцое)	0,0140
Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (Сзад.кер)	0,0200
Ступінь задоволеності працівників роботою (Сзад.роб)	0,0530
Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом (Пзад.роб.суп)	0,0220
Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (Срів.к/рк)	0,0220
Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Чвир.к.конфл)	0,0300
Рівень лояльності персоналу (Рлоял)	0,0430
Сума за складовою	0,2500
Коефіцієнт трудової дисципліни (Кт.д)	0,0590
Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва (Кскор.м)	0,0300

Продовження таблиці 2.8

1	2
Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах що не відповідають вимогам санітарних норм (Кскор.ч)	0,0320
Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму (Кскор.проф.з/т)	0,0290
Сума за складовою	0,1500

Примітка. Складено автором.

Після визначення вагових коефіцієнтів, що відображають ступінь впливу кожного показника на загальний рівень кадрової безпеки, здійснюється розрахунок часткових індексів за кожною складовою. На наступному етапі для кожної складової - соціально-мотиваційної, професійної, антиконфліктної та безпеки життєдіяльності - визначається інтегральний показник шляхом підсумовування добутоків нормалізованих значень показників на їх вагові коефіцієнти. Таким чином формується узагальнена оцінка, що показує, наскільки ефективно реалізуються кадрові процеси у межах кожного напрямку. Після цього отримані часткові індекси множаться на вагу кожної складової, визначену експертним методом, і сумуються, що дає можливість отримати інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства.

Завдяки проведеним розрахункам можна оцінити динаміку кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за кілька років, визначити слабкі сторони у системі управління персоналом і розробити практичні рекомендації для її зміцнення. Отримані показники також дозволяють співставити ефективність кадрової політики підприємства з середньогалузевими орієнтирами та спрогнозувати тенденції подальшого розвитку системи кадрової безпеки.

Таблиця 2.9 Система індикаторів для визначення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства з урахуванням a_{ij} та b_{ij}

Складові кадрової безпеки	Індикатори кадрової безпеки	Ваговий коефіцієнт	2022	2023	2024	
Соціально-мотиваційна безпека	1	Кпл	0,05	0,01212	0,00625	0,005
	2	Пук	0,0125	0,00825	0,01154	0,01136
	3	Сфрчп/Сфрч	0,0045	0,00432	0,00432	0,00437
	4	СфПП/огПП	0,0153	0,01331	0,01316	0,01301
	5	Квик.стр	0,0258	0,02111	0,01774	0,01806
	6	Кспец	0,0183	0,01775	0,01373	0,01354
	7	СвЗП/гЗП	0,042	0,04662	0,04536	0,04746
	8	ПмотЗП	0,05	0,0485	0,0475	0,05
	9	ЧмінЗП	0,045	0	0,00094	0,0009
	10	СПП/ЗП	0,0316	0,0316	0,0263	0,02997
	11	Ксоц.зах	0,055	0,04167	0,03896	0,0385
Сума за складовою		0,35	0,24524	0,22579	0,23216	
Професійна безпека	12	Косв.р	0,05	0,0325	0,0295	0,0295
	13	Квик.кв	0,037	0,01702	0,01665	0,01591
	14	Кінт.р. і вин	0,02	0,0064	0,005	0,0042
	15	Кбезд.пр	0,03	0,03	0,0297	0,0297
	16	Чнавч	0,014	0,00339	0,0035	0,0028
	17	Чпідв.кл	0,015	0,00227	0,00156	0,0024
	18	Кзаб.інф	0,036	0,02772	0,03132	0,02052
	19	Кзах.інф	0,048	0,03072	0,03264	0,03744
Сума за складовою		0,25	0,15003	0,14987	0,14247	
Антиконфліктна безпека	20	Ркорп.к	0,025	0,01375	0,0125	0,01225
	21	Рреглам.СТВ	0,021	0,01512	0,01533	0,01533
	22	РЦОЕ	0,014	0,00322	0,00154	0,00126
	23	Сзад.кер	0,02	0,011	0,0096	0,0094
	24	Сзад.роб	0,053	0,04187	0,03975	0,04081
	25	Пзад.роб.СУП	0,022	0,0121	0,01056	0,01034
	26	СФРК/ГРК	0,022	0,0187	0,01914	0,01936
	27	Чвир.конфл	0,03	0,0294	0,0246	0,0231
	28	Рлоя	0,043	0,03096	0,02365	0,02408
Сума за складовою		0,25	0,17612	0,15667	0,15593	
Безпека життєдіяльності	29	Ктд	0,059	0,04779	0,04897	0,04956
	30	Кскор.РМ	0,03	0,003	0,003	0,003
	31	Кскор.Ч	0,032	0,0032	0,0032	0,0032
	32	Кскор.проф.ЗіТ	0,029	0,0058	0,0029	0,00435
Сума за складовою		0,15	0,05979	0,05807	0,06011	
Інтегральний індекс		1	0,63118	0,5904	0,59067	

Примітка. Складено автором на основі експертної оцінки

Проведені розрахунки показали, що найвищий внесок у загальний індекс кадрової безпеки має соціально-мотиваційна складова, частка якої становить 0,35. Її значення у 2022 році дорівнювало 0,245, у 2023 році - 0,226, а у 2024 році - 0,232. Така динаміка свідчить про поступове відновлення після падіння, зумовленого впливом зовнішніх факторів - насамперед воєнних подій і нестачі кваліфікованих водіїв. Найбільший вплив на показники цієї складової мали коефіцієнти плинності кадрів, рівень соціального захисту та показники мотивації заробітної плати.

Професійна безпека мала стабільно середній рівень протягом усього періоду (0,150 у 2022 році, 0,150 у 2023 році та 0,142 у 2024 році). Незначне зниження останнього року зумовлене скороченням кількості працівників, які проходили навчання або підвищення кваліфікації, а також недостатньою модернізацією інформаційних ресурсів, що свідчить про потребу у посиленні системи професійного розвитку та впровадженні цифрових HR-рішень для підвищення кваліфікації персоналу.

Антиконфліктна безпека демонструє незначне зниження з 0,176 у 2022 році до 0,156 у 2023-2024 роках, що пояснюється тим, що в період адаптації нових працівників та інтенсивного розширення діяльності підприємство зіткнулося з ускладненням комунікацій і зростанням навантаження на адміністративний персонал. Водночас рівень задоволеності роботою, корпоративною культурою і стилем керівництва залишається відносно високим, що свідчить про збереження позитивного соціально-психологічного клімату. Безпека життєдіяльності має найменшу питому вагу у загальному індексі (0,15), однак залишається стабільною. Показники у 2022–2024 роках коливаються в межах 0,059–0,060, що свідчить про дотримання підприємством вимог охорони праці, стабільний рівень дисципліни та зменшення кількості порушень санітарних норм.

Загальний інтегральний індекс кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» у 2022 році становив 0,631, у 2023 році - 0,590, а у 2024 році - 0,591. Спостерігається

незначне зниження порівняно з базовим роком, що пояснюється об'єктивними факторами: кадровими втратами, мобілізацією, зростанням трудового навантаження та зниженням рівня професійного розвитку. Проте у 2024 році спостерігається ознака стабілізації системи управління персоналом, що вказує на ефективність реалізованих заходів із підвищення мотивації, покращення внутрішніх комунікацій та поступового оновлення кадрового складу.

Для узагальнення результатів оцінювання кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» побудовано інтегральну модель, що поєднує чотири складові: соціально-мотиваційну, професійну, антиконфліктну та безпеку життєдіяльності. Кожна з них відображає окремий аспект функціонування системи управління персоналом. Динаміка інтегрального показника подана на рисунку, що дозволяє наочно простежити зміни рівня кадрової безпеки у 2022-2024 роках.

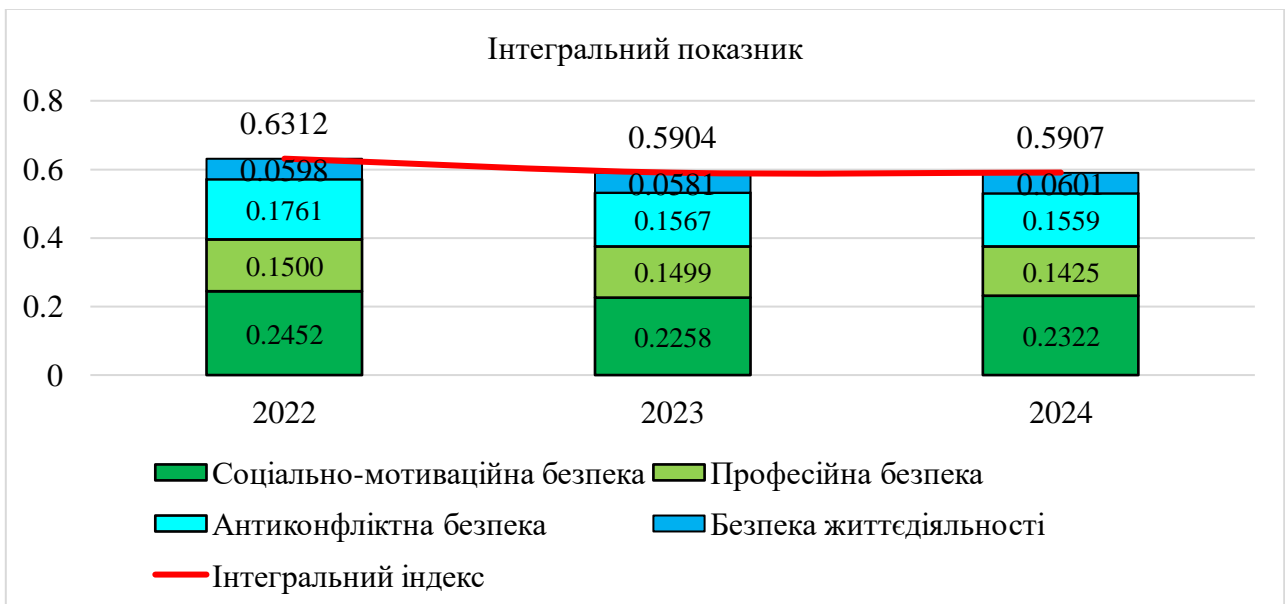


Рисунок 2.1 – Динаміка змін інтегрального показника кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2022-2024 рр.

Примітка. Складено автором.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» функціонує як комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення стабільності персоналу, підвищення

рівня професійної надійності працівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Кадрова політика підприємства орієнтована на поєднання економічної доцільності, професійного розвитку та соціального захисту персоналу. Підприємство демонструє позитивні результати за більшістю показників ефективності управління персоналом: рівень продуктивності праці у 2024 році зріс на 22,1 %, коефіцієнт стабільності кадрів досяг 0,90, а плинність знизилась до 10 %. Разом із тим частка витрат на оплату праці залишається досить високою, що вказує на потребу в оптимізації витрат без зниження мотиваційного потенціалу.

Розрахунок інтегрального індексу кадрової безпеки показав, що підприємство утримує середній рівень кадрової стійкості: у 2022 році показник становив 0,631, у 2023 році знизився до 0,590, а у 2024 році практично стабілізувався на рівні 0,591. Найвищий внесок у загальний показник має соціально-мотиваційна складова (0,232), що підтверджує ефективність політики у сфері матеріального стимулювання та соціального захисту. Натомість професійна складова (0,142) демонструє певне ослаблення через обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації. Антиконтфліктна та безпеково-трудова складові залишаються відносно стабільними, проте потребують подальшого вдосконалення механізмів комунікації, зворотного зв'язку та профілактики стресових ситуацій серед працівників.

До сильних сторін системи кадрової безпеки належать стабільний рівень дисципліни, прозора організаційна структура, наявність внутрішнього обліку кадрів у системі «1С: Підприємство», позитивний психологічний клімат і достатній рівень матеріальної мотивації. Водночас до слабких сторін слід віднести відсутність єдиної HR-платформи, обмежений обсяг навчання, старіння трудових ресурсів та недостатню гнучкість управлінських рішень через централізовану систему управління. Загалом можна зробити висновок, що

кадрова безпека ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» перебуває на етапі стабілізації після періоду кризових змін, спричинених зовнішніми обставинами. Підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал, утримати конкурентоспроможний рівень оплати праці та забезпечити прийнятний рівень професійної і соціальної безпеки. Подальше вдосконалення системи доцільно спрямувати на розширення можливостей підвищення кваліфікації, автоматизацію HR-процесів, формування кадрового резерву та розвиток системи нематеріальної мотивації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «А.Б.А. - ТРАНС»

3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» потребує посилення через зростання впливу людського чинника на стабільність операційних процесів і фінансових результатів підприємства. Підвищена плинність кадрів, нестача кваліфікованих спеціалістів, ризики витоку інформації, порушення трудової дисципліни та недостатня мотивація персоналу створює загрозу безперебійному функціонуванню компанії. Тому вдосконалення системи управління персоналом, запровадження профілактичних заходів проти кадрових ризиків і формування безпечного соціально-психологічного середовища є необхідною умовою зміцнення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» і підвищення його конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

Як було виявлено з аналізу в попередньому розділі, ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» має значні проблеми у таких показниках кадрової безпеки за 2024 рік:

- показник укомплектованості кадрами - 0,90.
- співвідношення фактичного фонду робочого часу одного працівника та максимально можливого - 0,97.
- співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального по галузі - 0,85.
- коефіцієнт спеціалізації кадрів - 0,74.
- коефіцієнт соціальної захищеності персоналу - 0,7.
- коефіцієнт використання кваліфікації персоналу - 0,43.
- коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва - 0,21.

- рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу - 0,09.
- рівень лояльності персоналу - 0,56.

Також слід наголосити, що інтегральний показник кадрової безпеки у 2024 році становив 0,5907, що менше порівняно з 2022 роком (0,631), та означає зниження загального рівня кадрової безпеки на підприємстві.

Для підвищення рівня кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблемних аспектів та підвищення ефективності управління персоналом. Основні напрями вдосконалення системи представлено на рис. 3.1.

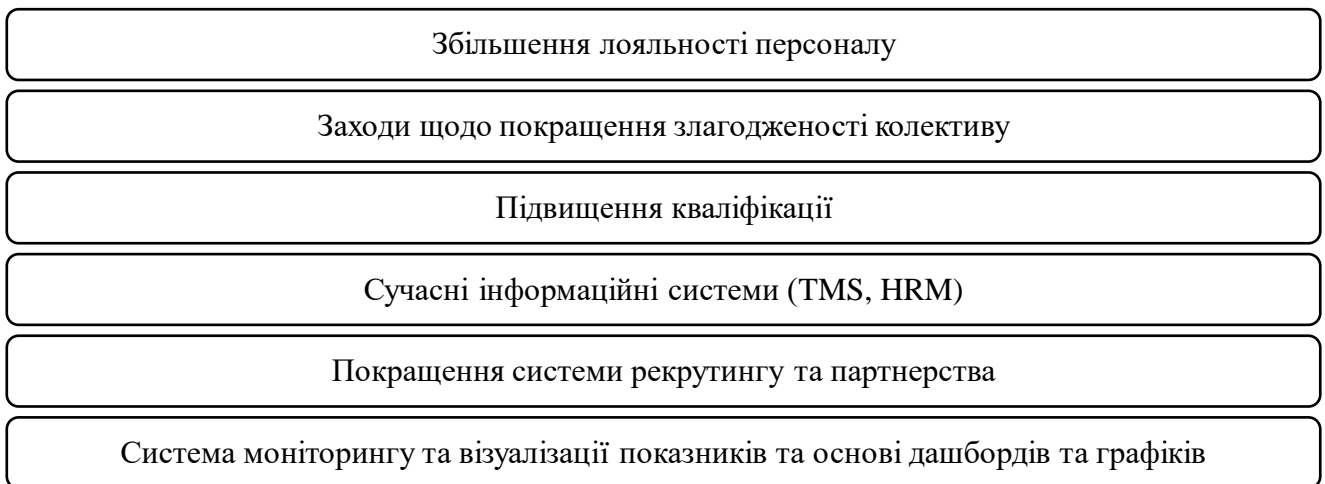


Рисунок 3.1 - Запропоновані заходи покращення системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Примітка. Складено автором на основі [7, 9, 23, 29, 36, 39]

Збільшення лояльності персоналу є одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС». Лояльність персоналу відображає рівень відданості працівників підприємству, їх готовність підтримувати стратегічні цілі, залишатися у компанії навіть за умов конкуренції на ринку праці, а також брати активну участь у її розвитку. Підвищення лояльності сприяє стабільності кадрового складу, покращенню корпоративного клімату та підвищенню продуктивності праці [15].

Для зміцнення лояльності доцільно впроваджувати комплекс організаційних і мотиваційних заходів. До таких належать рекрутинг, зорієнтований на підбір працівників, чії цінності співпадають із корпоративними принципами компанії, та формування змістовного робочого середовища, у якому кожен працівник може реалізувати професійний потенціал. Важливим є надання автономії в ухваленні рішень, делегування відповідальності, створення умов для кар'єрного зростання [8]. Серед заходів також варто передбачити регулярну комунікацію з персоналом, проведення командних зустрічей, обговорення результатів роботи, розвиток культури зворотного зв'язку. Необхідним залишається удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, забезпечення конкурентного рівня оплати праці та соціальних гарантій [40].

Для оцінки лояльності підприємство може застосувати наступні виміри і індикатори:

- eNPS (Employee Net Promoter Score);
- оцінка рівня залученості;
- частка працівників-референтів;
- результати опитувань.

Підвищення рівня лояльності персоналу сприятиме покращенню таких показників кадрової безпеки, як коефіцієнт плинності кадрів, показник укомплектованості кадрами, коефіцієнт спеціалізації кадрів, рівень лояльності персоналу та рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, що дозволить зміцнити кадрову стабільність, знизити ризики втрати кваліфікованих фахівців і забезпечити підвищення ефективності роботи колективу [12].

Злагожденість колективу є важливою складовою кадрової безпеки підприємства, оскільки визначає рівень ефективності спільної діяльності, взаєморозуміння між працівниками та узгодженість дій під час виконання виробничих завдань. Вона формується на основі довіри, взаємоповаги, спільних

цінностей і відчуття причетності до загальної мети організації [56]. На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» у 2022-2023 роках спостерігалось розширення штату та активний набір нових працівників, що призвело до тимчасового погіршення внутрішньої взаємодії, ускладнення комунікаційних процесів і зниження рівня згуртованості трудового колективу. Сукупність працівників із різним професійним досвідом, відсутність усталених неформальних зв'язків і недостатній рівень адаптації новачків зумовили ослаблення корпоративних зв'язків, зниження взаємопідтримки та зростання потенціалу конфліктних ситуацій.

Для підвищення рівня злагодженості колективу доцільно застосовувати як традиційні, так і інноваційні управлінські заходи. До класичних варто віднести регулярне проведення корпоративних зборів, спільних навчань і тренінгів, формування системи наставництва для нових співробітників, участь персоналу у розробленні внутрішніх правил і процедур [46]. Значну роль відіграє створення внутрішніх комунікаційних каналів, де працівники можуть висловлювати пропозиції, обмінюватися ідеями та отримувати зворотний зв'язок від керівництва [77]. Серед інноваційних підходів варто виділити запровадження інтерактивних тимбілдинг-програм, внутрішніх проєктних платформ, платформ соціальної взаємодії, використання елементів гейміфікації у процесі командної роботи. Доцільним є також проведення регулярних опитувань щодо емоційного клімату, оцінки командної ефективності та рівня міжособистісної довіри [100]. Дані заходи спрямовані на покращення показників, що належать до групи «Антиконфліктна безпека», зокрема рівня розвитку корпоративної культури, рівня ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, ступеня задоволеності працівників стилем керівництва тощо.

Підвищення кваліфікації є одним із провідних напрямів забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки безперервний розвиток професійних компетенцій працівників забезпечує ефективне виконання трудових функцій,

адаптацію до технологічних змін і підвищення конкурентоспроможності персоналу [38]. Для ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» актуальним завданням є розроблення системного підходу до навчання працівників, який поєднує короткострокові практичні курси, внутрішні тренінги та зовнішнє професійне навчання. До основних заходів варто віднести: створення плану розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства; проведення внутрішніх семінарів і стажувань; впровадження системи наставництва; участь у галузевих тренінгах, форумах і сертифікаційних програмах [37]. Ефективним рішенням є партнерство з навчальними закладами, центрами професійної освіти та онлайн-платформами (Prometheus, Coursera, EdEra).

Серед можливих напрямів підвищення кваліфікації для підприємства транспортно-логістичної сфери доцільно виділити такі:

- вдосконалення навичок управління транспортними процесами та логістичними системами (TMS, ERP, GPS-моніторинг);
- розвиток компетенцій у сфері управління персоналом і кадрової аналітики (HRM-системи, KPI-менеджмент, оцінювання результативності);
- навчання з безпеки праці, охорони праці та кібербезпеки;
- тренінги з розвитку комунікативних і командних навичок, управління конфліктами;
- курси з цифрової грамотності, використання сучасних інформаційних технологій у транспортній логістиці тощо.

Іншим напрямом є сучасні цифрові системи управління персоналом, які забезпечують автоматизацію рекрутингових процесів, аналітику кандидатів та централізований облік даних. Використання HRM- і TMS-платформ дозволяє скоротити час пошуку фахівців, зменшити ризик помилок у відборі, підвищити точність оцінювання компетенцій і створити єдину базу кадрової інформації [34].

Система управління талантами або Talent Management System (TMS) - це інтегрована програмна платформа, яка підтримує основні кадрові процеси:

залучення, найм, адаптацію, розвиток, управління результативністю, утримання та планування наступництва працівників. Головна мета - забезпечити зв'язок між кадровою стратегією організації та життєвим циклом працівника - від вступу до потенційного лідерства. Завдяки цьому платформа допомагає централізовано керувати персоналом, зменшувати кадрові проблеми і підвищувати ефективність HR-процесів [104]. Сучасні системи управління талантами забезпечують низку переваг, що суттєво підвищують ефективність кадрової політики підприємства (рис. 3.2).

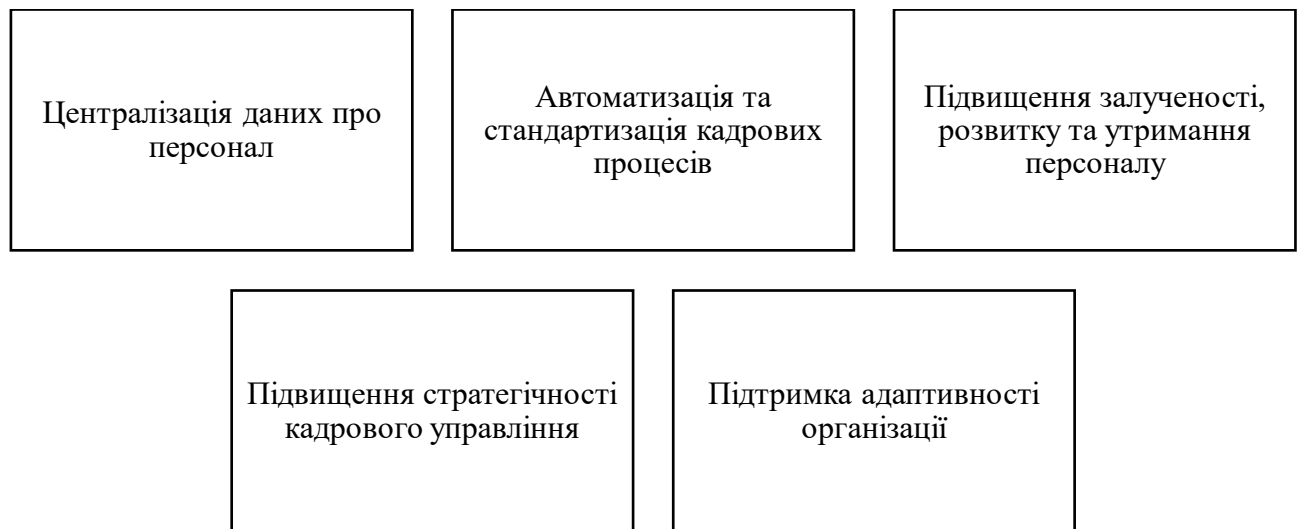


Рисунок 3.2 – Переваги сучасних систем TMS

Примітка. Складено автором на основі [104].

Їх використання дозволяє централізувати всі дані про персонал у єдиній базі, що забезпечує прозорість і безперервність кадрових процесів. Автоматизація операцій, пов'язаних із наймом, адаптацією, оцінюванням, розвитком працівників і плануванням наступності, сприяє скороченню трудомісткості рутинних процедур та підвищує швидкість і якість управлінських рішень. Завдяки цим системам формується зрозуміла й справедлива система розвитку та утримання персоналу через побудову кар'єрних траєкторій, регулярну оцінку результатів і підтримку професійних навичок. Інтегровані

аналітичні інструменти забезпечують можливість прогнозування потреб у кадрах, виявлення дефіциту компетенцій і узгодження кадрової стратегії з бізнес-цілями організації. Важливою перевагою є гнучкість таких систем - вони здебільшого мають хмарну архітектуру, модульну структуру та легко масштабуються, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства [78].

До найпоширеніших систем на ринку належать Workday Talent Management - комплексна платформа для середніх і великих організацій, що поєднує управління персоналом, розвитком і HR-аналітикою; UKG Pro (раніше UltiPro) - універсальна система, орієнтована на найм, адаптацію, розвиток і утримання працівників; Lattice - платформа, спрямована на оцінювання результативності, управління цілями (OKR) і опитування залученості; BambooHR - зручне рішення для малих і середніх підприємств, яке поєднує HR-автоматизацію та розвиток персоналу; iCIMS Talent Cloud - система, що спеціалізується на рекрутингу та залученні фахівців і широко використовується у компаніях середнього та великого масштабу.

Вартість упровадження систем управління талантами залежить від обсягу функціоналу, кількості користувачів і рівня підтримки, однак загальні ринкові орієнтири дають змогу визначити середній діапазон. Базові плани TMS-рішень зазвичай коштують близько 70 доларів США на місяць, тоді як розширені тарифи з додатковими модулями розвитку, аналітики та інтеграцій сягають у середньому 230-250 доларів на місяць. Для окремих платформ діють користувацькі тарифи: наприклад, система Lattice пропонує модуль «Talent Management» за приблизно 11 доларів США на одного користувача на місяць [94]. Більш комплексні корпоративні рішення мають ширший ціновий діапазон - орієнтовно від 169 доларів за стартовий пакет до 360 доларів за стандартний і близько 599 доларів за преміальний план. Усі ці показники є приблизними, оскільки остаточна ціна

формується з урахуванням кількості працівників, набору активних модулів, рівня технічної підтримки та географії використання системи [76].

Системи управління персоналом/HRM (Human Resources Management) це програмні рішення, які допомагають в управлінні такими кадровими процесами як кадрове адміністрування, управління персоналом, облік даних про працівників, найм, адаптація, оцінка результативності тощо. Вони дозволяють автоматизувати нескладні HR-операції, централізувати дані про персонал, забезпечити доступ до аналітики та підвищувати стратегічний рівень управління персоналом [78]. В контексті КБ впровадження HRM-системи дає декілька важливих переваг (рис. 3.3).

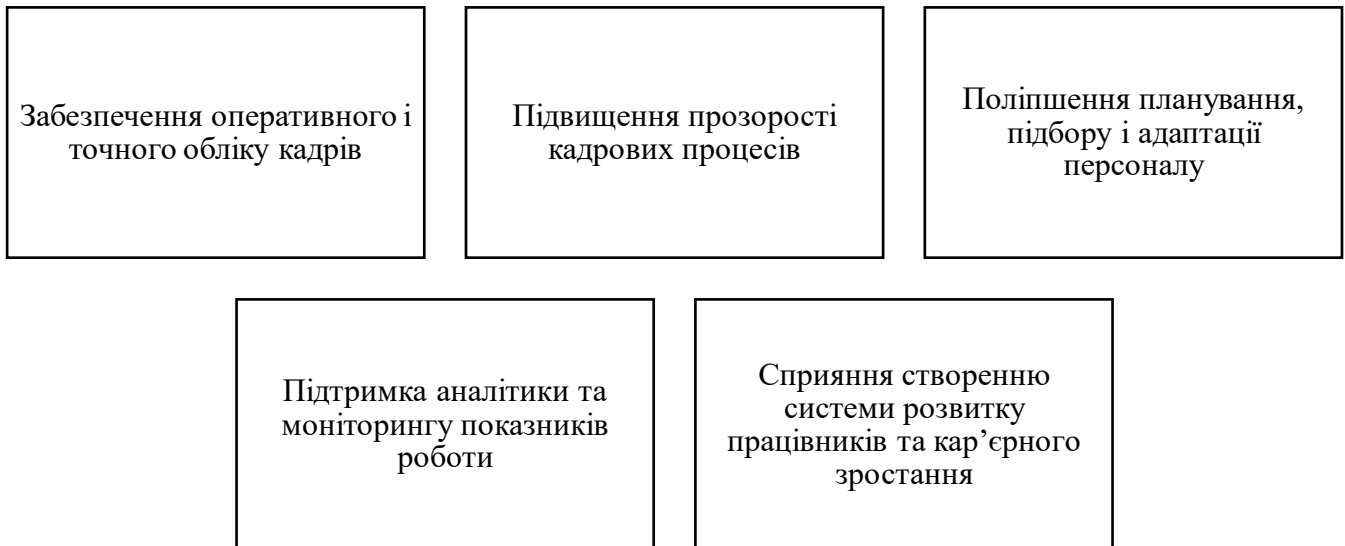


Рисунок 3.3 – Плюси сучасних систем HRM

Примітка. Складено автором на основі [80].

Використання HRM-систем забезпечує точний і оперативний облік персоналу, підвищує прозорість кадрових процесів і сприяє зниженню ризику помилок чи порушень дисципліни. HRM рішення вдосконалюють планування, добір і адаптацію працівників, що позитивно впливає на стабільність кадрового складу. Вони також підтримують аналітику та моніторинг показників діяльності, навчання й розвитку персоналу, дають змогу своєчасно реагувати на виявлені

ризика. Крім того, HRM-системи формують умови для професійного зростання працівників, підвищують їх лояльність і зміцнюють загальний рівень кадрової безпеки підприємства. Прикладом сучасної системи HRM є Zoho People (Enterprise). Використання цієї системи дозволяє централізувати кадрові дані та підвищити прозорість управлінських рішень. Вартість використання Zoho People (Enterprise) становить 4,5 долара США за одного користувача на місяць [84], що для п'яти працівників дорівнює 270 долларам США на рік, або приблизно 11 200 гривень за поточним валютним курсом. Серед альтернатив можна виділити:

- BambooHR;
- Rippling;
- Workday;
- OrangeHRM.

Водночас зазначені платформи, на нашу думку не підходять для ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» з огляду на обмежену доступність публічної інформації щодо вартості використання для підприємств малого та середнього масштабу в Україні або через орієнтацію цих систем на великі корпоративні структури з істотно вищим рівнем витрат на впровадження й супровід.

Покращення системи рекрутингу є важливим напрямом розвитку кадрової політики ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», особливо в умовах динамічних змін на ринку праці та високої конкуренції за кваліфіковані кадри. Ефективна система рекрутингу забезпечує підприємство професійними, мотивованими працівниками, що відповідають стратегічним цілям організації, та водночас мінімізує ризики кадрової нестабільності, які негативно впливають на рівень кадрової безпеки. У сучасних умовах доцільно перейти від фрагментарного добору персоналу до побудови інтегрованої системи управління залученням кадрів. Це передбачає автоматизацію процесів пошуку і відбору через використання спеціалізованих HRM- або ATS-платформ, створення внутрішньої бази кандидатів, формування бренду роботодавця, а також використання

сучасних каналів комунікації - професійних мереж (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua), онлайн-платформ та соціальних медіа. Важливо забезпечити узгодженість дій HR-служби з керівниками підрозділів для швидкої оцінки професійної відповідності претендентів та їх інтеграції в колектив [13].

Реалістичним напрямом удосконалення системи рекрутингу для українських підприємств є розширення співпраці з регіональними центрами зайнятості, профільними освітніми закладами та професійно-технічними училищами. Взаємодія дозволяє забезпечити стабільне залучення кадрів, скоротити час пошуку працівників і сформувати кадровий резерв із молодих фахівців, які проходять практику або стажування безпосередньо на підприємстві. Доцільно укладати угоди з університетами та коледжами щодо проходження виробничої практики, організувати спільні профорієнтаційні заходи, дні відкритих дверей і короткострокові навчальні програми під потреби компанії. Крім того, варто активніше використовувати можливості державної служби зайнятості, галузевих онлайн-платформ пошуку роботи, місцевих спільнот і соціальних мереж для залучення кандидатів.

Покращення рекрутингу позитивно вплине на показники кадрової безпеки підприємства, зокрема на показник укомплектованості кадрами, спеціалізації кадрів, коефіцієнт соціальної захищеності персоналу і тд. Оптимізована система рекрутингу з партнерською підтримкою дозволить підвищити стабільність кадрового складу, скоротити ризики невідповідності працівників посадовим вимогам і посилити кадрову безпеку ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

Заходи з підвищення рівня кадрової безпеки доцільно реалізовувати на трьох рівнях: індивідуальному, керівництві та колективному (рис. 3.4).

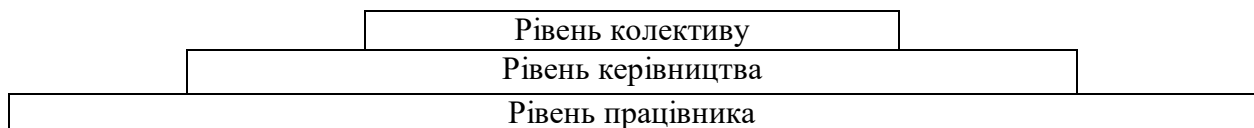


Рисунок 3.4 - Рівні виконання заходів з підвищення рівня кадрової безпеки

Примітка. Складено автором.

На індивідуальному рівні увага зосереджується на розвитку професійних компетенцій, підвищенні кваліфікації, формуванні відповідальності, дотриманні етичних норм і корпоративних правил. Рівень керівництва передбачає удосконалення системи управління персоналом, запровадження сучасних HRM- і TMS-систем, розроблення прозорих механізмів оцінювання, мотивації та контролю. Колективний рівень охоплює формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення згуртованості, розвиток корпоративної культури, запровадження програм командної взаємодії та профілактики конфліктів. Узгоджене функціонування цих трьох рівнів створює цілісну систему захисту кадрового потенціалу та забезпечує стійкість кадрової безпеки підприємства.

В ході удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства необхідно дотримуватись ряду принципів (рис. 3.5).

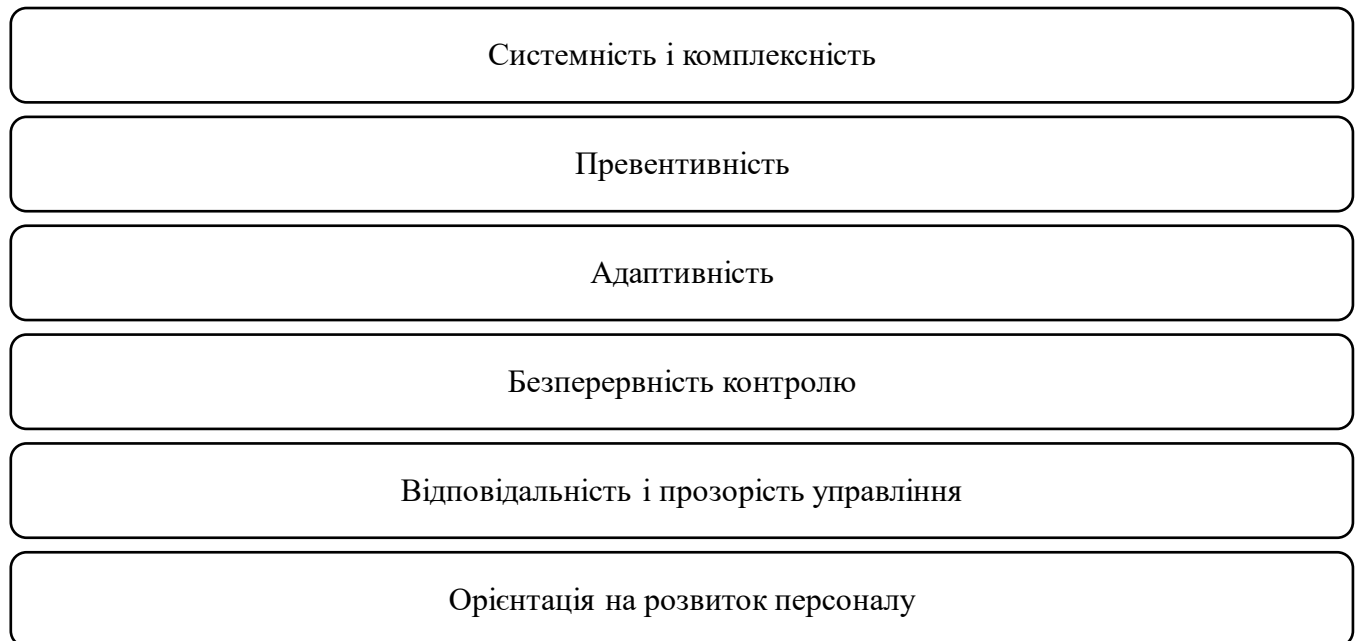


Рисунок 3.5 – Принципи удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Примітка. Складено автором

Вдосконалення системи кадрової безпеки повинно ґрунтуватися на принципі системності, який передбачає взаємопов'язане функціонування усіх елементів кадрової політики від відбору персоналу до оцінювання результативності. Важливим є дотримання превентивного підходу, що полягає у своєчасному виявленні потенційних ризиків і запобіганні кадровим загрозам до їх прояву. Принцип адаптивності означає здатність системи швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, у тому числі ринкові коливання, технологічні оновлення чи зміну трудового законодавства. Безперервність контролю передбачає постійний моніторинг стану кадрової безпеки, аналіз показників та оновлення політик і процедур відповідно до актуальних викликів, а принцип відповідальності й прозорості управління забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівниками та працівниками, відкритість кадрових процесів і дотримання етичних норм. Орієнтація на розвиток персоналу передбачає інвестування в підвищення кваліфікації, професійне зростання й формування корпоративної культури, що зміцнює кадрову стабільність і знижує ризики втрати людського потенціалу.

Отже, напрями удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства полягають у створенні комплексної моделі управління персоналом, що поєднує цифровізацію HR-процесів, розвиток професійних компетенцій працівників, зміцнення корпоративної культури та підвищення мотивації. Важливе значення мають впровадження сучасних HRM- і TMS-систем, удосконалення механізмів рекрутингу, формування кадрового резерву, розвиток партнерства з освітніми та рекрутинговими структурами.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Економічна доцільність проекту являє собою інструмент аналізу, що застосовується для кількісної оцінки фінансової життєздатності та прибутковості інвестиційного проекту. Суть її полягає у порівнянні очікуваних грошових потоків, що генеруються проектом з загальною сумою понесених витрат протягом життєвого циклу проекту. Розрахунок економічної доцільності, який зазвичай здійснюється з використанням методів дисконтування (таких як чиста теперішня вартість та внутрішня норма дохідності), необхідний для забезпечення раціонального прийняття рішень суб'єктами господарювання. Він надає керівництву об'єктивну базу для вибору між альтернативними інвестиційними можливостями, розподілу обмежених фінансових ресурсів та мінімізації ризику інвестування у фінансово неспроможні або неприбуткові ініціативи.

Запропонований комплекс заходів реалізується у форматі проекту «Підвищення рівня безпеки та ефективності кадрового управління на підприємстві», який передбачає поєднання цифрових інструментів HR-аналітики з організаційно-управлінськими змінами. Основна мета проекту полягає у забезпеченні стійкого зростання показників кадрової та ділової безпеки шляхом впровадження сучасних інформаційних систем, формування культури лояльності та підвищення продуктивності праці.

Серед основних цілей проекту визначено:

- покращення інтегрального показника кадрової безпеки;
- підвищення продуктивності праці працівників щонайменше на 5%;
- зміцнення корпоративної культури, зменшення плинності кадрів і підвищення рівня лояльності персоналу;
- формування партнерських зв'язків з освітніми закладами та службами зайнятості для забезпечення стабільного кадрового резерву.

Проект охоплює два взаємопов'язані напрями - технологічний і організаційно-управлінський, що відображено у структурі його бюджету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Бюджет проекту «Підвищення рівня безпеки та ефективності кадрового управління на підприємстві» ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Пункт	Сума (тис. грн)
Витрати	
Початкові витрати	
Встановлення програмного забезпечення	100
Розроблення внутрішніх регламентів, політик і стандартів безпеки	30
Навчання працівників і керівників з питань інформаційної та кадрової безпеки	40
Створення внутрішніх комунікаційних каналів	20
Розробка заходів партнерства та співпраці	50
Всього	240
Постійні витрати	
Система TMS Lattice (Performance Management and OKRs & Goals Bundle)	27,5
Система HRM Zoho People (Enterprise)	11,2
Проведення періодичних тренінгів та семінарів із безпеки	50
Організація регулярних засідань та круглого столу	20
Проведення корпоративних заходів	100
Мотиваційні програми для підвищення лояльності	150
Ремонт та обслуговування систем	20
Всього	378,8
Ставка дисконтування (Облікова ставка НБУ)	15,5%
Термін проекту	3
Збільшення продуктивності праці на 5%	517
Доходи в рік	517
Всього за 3 роки	1551

Примітка. Складено автором за даними [11, 60, 83, 84, 94, 100]

Представлений бюджет охоплює два напрями проекту - впровадження інформаційно-аналітичних систем управління персоналом (TMS та HRM) і організаційно-культурні заходи з підвищення рівня ділової безпеки.

У структурі початкових витрат переважають інвестиції у встановлення програмного забезпечення, що охоплює технічну інсталяцію, інтеграцію з внутрішніми системами та налаштування доступів. Значну частку становлять навчальні заходи - підготовка керівників і персоналу щодо інформаційної,

кадрової та комунікаційної безпеки. Розроблення внутрішніх регламентів спрямоване на формалізацію політик і стандартів, тоді як створення внутрішніх каналів комунікації забезпечує оперативний обмін інформацією та прозорість управлінських процесів. Партнерські заходи охоплюють співпрацю з навчальними закладами, службами зайнятості та галузевими асоціаціями для зміцнення кадрового резерву.

У межах проекту доцільно розглянути впровадження системи Lattice, яка поєднує управління результативністю, постановку цілей та аналітику розвитку персоналу. Вартість пакета становить 11 доларів США за одного користувача на місяць [94], що для п'яти працівників дорівнює 55 долларам на місяць або приблизно 27 500 грн на рік за поточним курсом НБУ. Система Lattice забезпечує комплексне управління ефективністю персоналу: 360-градусне оцінювання результативності, включно з відгуками керівників і колег, використання власних шаблонів запитань, аналітику показників продуктивності, аналіз настроїв у коментарях під час оцінювання, а також функцію внутрішнього калібрування результатів. Серед додаткових можливостей - інтегрована динамічна організаційна структура, персоналізовані плани індивідуальних зустрічей один на один, зворотний зв'язок у режимі реального часу, відстеження статусу завдань, система заохочення працівників і можливість інтеграції зі Slack, Google Apps, Microsoft Teams, Outlook і HRIS-платформами. Пакет також містить модулі OKRs (Objectives and Key Results) та Goals, що дозволяють формувати, узгоджувати та контролювати виконання стратегічних і операційних цілей на рівні працівника, відділу чи всієї організації. Щодо систем HRM, нами було обрано Zoho People у версії Enterprise, яка поєднує функції управління персоналом, моніторингу ефективності та підтримки корпоративних процесів. Вартість використання становить 4,5 доларів США за одного користувача на місяць [84], для п'яти працівників вартість становить приблизно 11,2 тис. грн. за поточним курсом. Система забезпечує централізоване управління кадровими

даними, ведення обліку відпусток, присутності та робочого часу, автоматизацію погодження заявок і документів. У складі Enterprise-плану передбачено модулі оцінювання результативності працівників із використанням цілей, KRA та 360-градусної оцінки, а також аналітичні інструменти для контролю ефективності. Додатково наявні модулі навчання (LMS), внутрішній HR-деск для звернень працівників, інструменти адаптації нових співробітників і мобільний доступ. Zoho People інтегрується з іншими корпоративними системами, включно з Google Workspace, Microsoft Teams і Slack, що дозволяє створити єдину цифрову екосистему управління персоналом.

У розрізі постійних витрат передбачено витрати, що відповідають цінам на ринку корпоративних, освітніх та ІТ-послуг в Україні. Зокрема, проведення корпоративних заходів у сумі близько 100 тис. грн може бути реалізоване за участі агентства pro100event [100], яке надає послуги з організації тимблдінгів і корпоративних подій під ключ. Мотиваційні та навчальні програми обґрунтовані використанням онлайн-курсу «HR і рекрутинг» від бізнес-школи Laba [83], а також групового курсу «Управління персоналом», вартість якого на українському ринку становить 50 тис. грн за групу з 6–28 осіб [60]. Такі програми спрямовані на розвиток управлінських і лідерських компетенцій та підвищення лояльності персоналу. Витрати на встановлення програмного забезпечення в розмірі 100-150 тис. грн встановлені з огляду на послуги українських ІТ-інтеграторів, зокрема CRM Solutions [11], які здійснюють впровадження та налаштування Zoho-рішень із адаптацією до бізнес-процесів підприємства.

Підвищення продуктивності праці на 5 % у межах проєкту обґрунтоване таким чином. По-перше, реалізація заходів-інструментів, таких як впровадження систем управління результативністю (OKRs & Goals), цифрових HR/HRM-систем, регулярне оцінювання, спеціалізовані тренінги та мотиваційні програми, створює основу для підвищення ефективності роботи персоналу. По-друге,

дослідження показують, що інтервенції в сфері HR-практик дійсно призводять до зростання продуктивності.

Для того, щоб довести ефективність проекту, ми розрахували низку показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Показник	Од. виміру	Процес розрахунку	Значення
Грошовий потік / CF	тис. грн	517 - 379	138
Чиста приведена вартість / NPV	тис. грн	$240 + 138 / (1+0,155)^1 + 138 / (1+0,155)^2 + 138 / (1+0,155)^3$	72,94
Внутрішня норма прибутку / IRR	%	=IRR(40487;18239;18239;18239)	33,24%
Індекс рентабельності / PI	-	$(120 + 104 + 90) / 240$	1,30
Термін окупності / PP	дні	$(379 + 240) / 517 * 365$	437
Рентабельність інвестицій / ROI	%	$138 / (240 + 379)$	22,3%
Абсолютний приріст прибутку	тис. грн	2874 - 2736,1	138
Відносний приріст прибутку	%	$(2874 - 2736,1) / 2736,1$	5,1%

Примітка. Складено автором

Результати свідчать, що реалізація проекту з удосконалення системи кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» є економічно обґрунтованою та доцільною. Значення чистої приведеної вартості в розмірі 72,94 тис. грн. означає, що очікувані вигоди перевищують витрати, а проект створює додану вартість для підприємства. Внутрішня норма прибутку становить 33,24 % і суттєво перевищує облікову ставку НБУ. Індекс рентабельності показує, що на кожен вкладений гривню підприємство отримує 1,30 грн доходу. Термін окупності становить близько 437 днів, тобто приблизно 1,2 року, а рентабельність інвестицій на рівні 22,3 % підтверджує ефективність вкладених ресурсів. Абсолютний приріст прибутку становить 138 тис. грн, або 5,1 % у відносному вимірі. Проаналізуємо також, як проект впливає на індекс кадрової безпеки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Вплив заходів удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки на індекс кадрової безпеки ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Складові кадрової безпеки		Індикатори кадрової безпеки	Ваговий коефіцієнт	Поточні показники	Прогноз	Відхилення, +/-
Соціально-мотиваційна безпека	1	Кпл	0,05	0,005	0,00417	-0,0008
	2	Пук	0,0125	0,01136	0,01091	-0,0005
	3	Сфрчп/Сфрч	0,0045	0,00437	0,0045	0,0001
	4	СфПП/огПП	0,0153	0,01301	0,01392	0,0009
	5	Квік.стр	0,0258	0,01806	0,01774	-0,0003
	6	Кспец	0,0183	0,01354	0,01647	0,0029
	7	СвЗП/ГЗП	0,042	0,04746	0,04746	-
	8	ПмотЗП	0,05	0,05	0,05	-
	9	ЧмінЗП	0,045	0,0009	0,00094	-
	10	СПП/ЗП	0,0316	0,02997	0,0297	-0,0003
	11	Ксоц.зах	0,055	0,0385	0,0495	0,0110
Сума за складовою			0,35	0,23216	0,0245	0,0131
Професійна безпека	12	Косв.р	0,05	0,0295	0,04	0,0105
	13	Квик.кв	0,037	0,01591	0,02775	0,0118
	14	Кінт.р. і вин	0,02	0,0042	0,011	0,0068
	15	Кбезд.пр	0,03	0,0297	0,03	0,0003
	16	Чнавч	0,014	0,0028	0,00583	0,0030
	17	Чпідв.кл	0,015	0,0024	0,00375	0,0014
	18	Кзаб.інф	0,036	0,02052	0,02052	-
	19	Кзах.інф	0,048	0,03744	0,03744	-
Сума за складовою			0,25	0,14247	0,1762	0,0338
Антиконфліктна безпека	20	Ркорп.к	0,025	0,01225	0,01625	0,0040
	21	Рреглам.СТВ	0,021	0,01533	0,0168	0,0015
	22	РЦОЕ	0,014	0,00126	0,0035	0,0022
	23	Сзад.кер	0,02	0,0094	0,012	0,0026
	24	Сзад.роб	0,053	0,04081	0,04505	0,0042
	25	Пзад.роб.СУП	0,022	0,01034	0,0154	0,0051
	26	СфРК/ГРК	0,022	0,01936	0,01936	-
	27	Чвир.конфл	0,03	0,0231	0,0231	-
	28	Рлоя	0,043	0,02408	0,0344	0,0103
Сума за складовою			0,25	0,15593	0,1762	0,0299
Безпека життєдіяльності	29	Ктд	0,059	0,04956	0,0531	0,0035
	30	Кскор.РМ	0,03	0,003	0,003	-
	31	Кскор.Ч	0,032	0,0032	0,0032	-
	32	Кскор.проф.ЗіТ	0,029	0,00435	0,00435	-
Сума за складовою			0,15	0,06011	0,06365	0,0035
Інтегральний індекс			1	0,59067	0,67111	0,0804

Примітка. Складено автором.

Прогнозні значення індикаторів кадрової безпеки сформовано на основі поєднання кількісних розрахунків і експертних оцінок з урахуванням змісту та спрямованості запропонованих заходів. Показники умовно поділено на три групи.

До першої групи належать відносні показники, які розраховуються як співвідношення фактичної кількості певної категорії працівників або подій до загальної чисельності персоналу. Наприклад, коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу. У базовому періоді він становив $5/50 = 0,10$, після чого множився на відповідний ваговий коефіцієнт $0,05$. Аналогічно розраховувалися коефіцієнт спеціалізації кадрів як частка працівників-спеціалістів у загальній чисельності персоналу ($37/50 = 0,74$) та частка працівників, які пройшли навчання протягом року ($10/50 = 0,20$). Для формування прогнозу за цією групою показників було припущено кількісні зміни, безпосередньо пов'язані з реалізацією заходів проєкту. Так, зниження плинності кадрів до 4 осіб при загальній чисельності 48 працівників дало прогнозне значення $4/48$, яке після зважування становить $0,0416$. Збільшення кількості спеціалізованих працівників до 43 осіб з 48 забезпечило прогнозне значення коефіцієнта спеціалізації $43/48 * 0,0183 = 0,01647$ з урахуванням вагового коефіцієнта. Частка працівників, які пройшли навчання, у прогнозованому періоді визначена як $20/48$ (41,6%), що також було скориговано на ваговий коефіцієнт $0,014$. Аналогічна логіка застосовувалася і до інших відносних індикаторів цієї групи.

До другої групи належать показники, що мають якісний характер і формуються на основі експертної оцінки. До них віднесено коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва, рівень розвитку корпоративної культури, рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, рівень задоволеності стилем керівництва тощо. Для цих показників прогнозні значення визначалися

шляхом коригування поточних значень у бік зростання з урахуванням впливу навчальних, мотиваційних, комунікаційних і управлінських заходів. Зазначені індикатори безпосередньо залежать від організаційних змін, розвитку корпоративної культури та управлінських практик, що передбачені проєктом.

До третьої групи належать показники, які у прогностичному періоді не зазнали змін, оскільки вони не мають прямого зв'язку із запропонованими заходами або характеризують стабільні аспекти діяльності підприємства. У таблиці такі індикатори збережено на рівні поточних значень, що дозволяє уникнути штучного завищення інтегрального показника.

Узагальнюючи, прогноз індикаторів кадрової безпеки сформовано на основі поєднання фактичних кількісних змін, експертних оцінок і принципу вибіркості впливу заходів.

Соціально-мотиваційна безпека зросла з 0,2235 до 0,2475, тобто на 0,024. Підвищення пояснюється покращенням таких показників, як коефіцієнт укомплектованості кадрами, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, рівень соціального захисту персоналу. Підвищення даної групи показників свідчить про посилення стабільності колективу, більш ефективну систему винагород і підвищення мотивації працівників. Професійна безпека продемонструвала зростання з 0,2322 до 0,2475 (на 0,0153). Найбільш відчутний прогрес очікується у сфері підвищення кваліфікації, рівня освіти та використання інтелектуального потенціалу персоналу. Антиконтрактна безпека також покращилась на 0,0337 пункти, що є найвищим темпом зростання серед усіх складових. Покращення обумовлене проведенням тренінгів, круглих столів і корпоративних заходів, які будуть сприяти формуванню командної згуртованості, зміцненню корпоративної культури та зменшенню рівня внутрішніх конфліктів. Безпека життєдіяльності зросла з 0,0601 до 0,06365. Незважаючи на менший темп приросту, це зростання покращення умов праці,

зменшення ризиків професійних травм і хвороб, а також про впровадження системи моніторингу безпеки працівників.

Інтегральний індекс кадрової безпеки загалом підвищиться з 0,5907 до 0,6711, тобто на 0,0804. Реалізовані заходи будуть мати комплексний ефект - підвищать рівень кадрової стабільності, професійного розвитку, мотивації та безпечності праці, що у підсумку покращить загальний стан кадрової безпеки підприємства.

Реалізація проекту супроводжується низкою ризиків, що можуть вплинути на його ефективність і терміни впровадження (рис. 3.6).

Курсовий ризик
Ціновий ризик
Макроекономічні ризики
Ризик переоцінки очікуваного ефекту
Недостатня кваліфікація персоналу
Консервативність управлінських рішень
Індиферентність працівників до нововведень
Ризик технічних збоїв і помилок
Ризик порушення кібербезпеки
Енергетичний ризик

Рисунок 3.6 – Можливі ризики проекту «Підвищення рівня безпеки та ефективності кадрового управління на підприємстві»

Примітка. Складено автором

Курсовий ризик пов'язаний із можливою нестабільністю валютного ринку, яка може збільшити вартість ліцензійного програмного забезпечення чи хмарних сервісів. Ціновий ризик полягає у зростанні вартості технічних послуг, комунікаційних ресурсів або навчальних програм. Макроекономічний ризик

може проявитися через збільшення нестабільності, інфляційні процеси або зміни податкового середовища, що впливають на фінансування проєкту. Ризик переоцінки очікуваного ефекту стосується можливого завищення прогнозованих результатів у частині зростання продуктивності чи скорочення витрат. Недостатня кваліфікація персоналу може уповільнити освоєння цифрових систем і знизити ефективність їх використання, а консервативність управлінських рішень і індиферентність працівників до змін створюють загрозу опору впровадженню нових методів управління та автоматизації. Крім того, проєкт має технічні ризики, зокрема ймовірність збоїв або помилок у роботі програмного забезпечення. Кіберризики пов'язані з потенційними загрозами несанкціонованого доступу до персональних і фінансових даних. Енергетичний ризик полягає у можливих перебоях з електропостачанням через обстріли та терор російської федерації, що здатні тимчасово обмежити роботу серверів і цифрових систем управління. Ризики потребують системного моніторингу, застосування заходів превентивного управління, створення резервів часу й фінансових ресурсів, а також регулярного оновлення політик інформаційної безпеки та професійної підготовки персоналу.

Отже, очікувані результати реалізації проєкту свідчать про його економічну та організаційну доцільність. Прогнозується зростання інтегрального індексу кадрової безпеки з 0,5907 до 0,6711, тобто на 0,0804, що відображає покращення стану соціально-мотиваційної, професійної, антиконфліктної та безпекової складових. Очікувана чиста приведена вартість (NPV) становитиме 72,94 тис. грн, внутрішня норма прибутку - 33,24 %, що суттєво перевищує облікову ставку НБУ. Термін окупності проєкту прогнозується на рівні 437 днів, а рентабельність інвестицій - 22,3 %. За результатами впровадження передбачається підвищення продуктивності праці на 5,1 %, що забезпечить приріст прибутку на 138 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення актуальної наукової та практичної проблеми, пов'язаної з удосконаленням процесу формування системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. В процесі дослідження були виконані всі поставлені завдання та сформульовано такі ключові висновки:

1. Кадрову безпеку доцільно розглядати як основу економічної стійкості підприємства, від якої залежить безперервність його функціонування, збереження людського потенціалу та підтримання конкурентних позицій на ринку. Її сутність полягає у створенні таких соціально-організаційних умов, що дають змогу трансформувати персонал із можливого джерела загроз у рушійну силу розвитку підприємства. У науковій літературі наведено різні підходи до визначення поняття «кадрова безпека», на основі яких узагальнено її зміст як комплексної системи управлінських, соціально-економічних і психологічних заходів, спрямованих на захист трудових відносин, професійних навичок та корпоративних цінностей працівників від зовнішніх і внутрішніх ризиків. Наголошується, що кадрова безпека виконує інтеграційну функцію між організаційною, фінансовою, інформаційною та технологічною складовими економічної безпеки, сприяючи узгодженості управлінських процесів і забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

2. Розглянуто основні структурні компоненти системи кадрової безпеки - соціально-мотиваційну, професійну, антиконфліктну, інформаційно-комунікативну та безпекову. Узагальнено методичні підходи до її оцінювання, серед яких виділено експертний, індикаторний, ризик-орієнтований та інтегральний. Показано, що комплексна оцінка, яка враховує кількісні та якісні характеристики персоналу, забезпечує більш повне уявлення про стан кадрової безпеки. Визначено, що інтегральний підхід є найбільш раціональним, оскільки

дозволяє поєднати соціально-психологічні й економічні параметри, оцінити рівень стабільності кадрового потенціалу та обґрунтувати напрями управлінських рішень щодо його зміцнення.

3. Аналіз кадрової ситуації на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» показав наявність сформованого трудового колективу з досвідченим ядром працівників, однак виявлено окремі проблеми, пов'язані з віковою структурою, незначною часткою молодих фахівців і відсутністю системи адаптації новоприйнятих кадрів. Простежується зменшення плинності персоналу, проте наявні ризики кадрового старіння та обмежені можливості професійного зростання. Установлено, що значна частка витрат на оплату праці при збереженні стабільного рівня рентабельності потребує удосконалення системи мотивації. Узагальнення результатів дозволило зробити висновок, що чинна кадрова політика не повною мірою забезпечує реалізацію принципів кадрової безпеки, а отже потребує структурного оновлення.

4. Розраховано інтегральний показник кадрової безпеки підприємства, який у 2024 році становив 0,5907, що на 6,4 % нижче порівняно з 2022 роком. Визначено, що найвразливішими сферами залишаються інтелектуальний потенціал персоналу та ціннісно-орієнтаційна єдність колективу, тоді як рівень дисципліни, стабільності кадрів і соціального клімату оцінюється позитивно. Отримані результати свідчать про необхідність комплексного посилення соціально-мотиваційної складової, підвищення рівня професійної підготовки працівників і вдосконалення внутрішніх комунікацій як запоруки підвищення загального рівня кадрової безпеки.

5. Розроблено стратегічні напрями підвищення кадрової безпеки підприємства, що охоплюють удосконалення мотиваційної політики через запровадження гнучкої системи матеріального заохочення, преміювання за результатами роботи та індивідуальних нематеріальних стимулів. Запропоновано створити внутрішню програму розвитку персоналу, яка передбачає щорічне

навчання водіїв і диспетчерів, тренінги з професійної етики та комунікації. У межах підвищення контролю й відповідальності ініційовано впровадження системи внутрішнього моніторингу дисципліни праці, що поєднує оцінювання керівників і самооцінку працівників. З метою зміцнення комунікацій між управлінськими рівнями передбачено регулярні збори колективу, корпоративну розсилку новин і платформу зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено формуванню культури безпеки праці через інструктажі, щоквартальні перевірки робочих місць і заохочення за відсутність порушень техніки безпеки. Також рекомендовано запровадити систему щорічного оцінювання персоналу за професійними та поведінковими критеріями, розширити соціальні гарантії (добровільне медичне страхування, підтримка сімей військовослужбовців, часткове відшкодування вартості пального для працівників). Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів, запобіганню професійному вигоранню та забезпеченню довгострокової кадрової стабільності підприємства.

6. Економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації розроблених заходів: прогнозований інтегральний індекс кадрової безпеки може зрости з 0,5907 до 0,6711, чиста приведена вартість проєкту становить 72,94 тис. грн, а внутрішня норма прибутку - 33,24 %. Підвищення продуктивності праці очікується на рівні 5,1 %, що забезпечить додатковий прибуток у 138 тис. грн. Таким чином, упровадження комплексу управлінських рішень є економічно виправданим і сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Амосов О. Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1(79). URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1322/1572> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Банашко О. О. Формування системи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Майбутнє-аудит». Кривий Ріг, 15 січня 2026 року.
4. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2014. № 37. С. 100–107.
5. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331–338.
6. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165> (дата звернення: 07.10.2025).
7. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. С. 89-92

8. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. 2022. С. 42-48
9. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.
10. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571> (дата звернення: 11.10.2025).
11. Впровадження ZOHO CRM, встановлення та інтеграція ZOHO CRM - Ціни в Україні. CRM Solutions. URL: <https://crmsolutions.ua/systems/zoho-crm> (дата звернення: 23.01.2026).
12. Гомба Л. А. Кадрова безпека в системі управління персоналом торговельного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. № 4. С. 259-265.
13. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 98-102
14. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 183-190. (дата звернення: 18.10.2025).
15. Єфіменко А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 2. С. 85-91.
16. Зубко Т., Лаптева В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 4. С. 57-67.

17. Кавун С. В., Панченко В. А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 31. С. 53-59.
18. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. Т. 1(43). С. 138-143.
19. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки органів державної влади на основі оцінювання ризиків: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-4-5896> (дата звернення: 19.10.2025).
20. Карковська В. Я. Управління знаннями в умовах формування механізмів кадрової безпеки органів державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. С. 68-72.
21. Ковальський Д. В. Методичні підходи до оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічної влади. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*. 2017. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98279495/Fedorenko_V.L._Golovko_O_Gayday_O_Opysky_vysnovky-libre.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
22. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
23. Коляда Т. А., Абрашитова Є. О., Абрашитова Е. О. Підвищення ефективності системи кадрової безпеки фармацевтичних підприємств. 2019. С. 45-48
24. Коптева Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник НТУ «ХПІ» Економічні науки*. 2020. № 2. С. 119-124.
25. Коптева Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 221-229.

26. Корчевська Л. О., Масалова Т. М. Кількісна інтегральна оцінка кадрової безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник: науковий журнал*. Херсон : Грінь Д. С., 2011. С. 260-270.

27. Кривицька Н. Ю., Мізик В. В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. № 40. С. 82-87.

28. Кружилко О. Є., та ін. Застосування критеріїв прийняття рішень для вдосконалення кадрового забезпечення системи управління безпекою праці на підприємстві. *Науковий журнал Метінвест Політехніки*. Серія: Технічні науки. 2025. № 4. С. 333-339. (дата звернення: 09.10.2025).

29. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 79-85.

30. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Соціально-економічна сутність мотивації праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя, 2012. С. 83-89.

31. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337-344.

32. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. № 4. С. 213-221.

33. Момот Т. В., Чжан Хао Юй. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8(451). С. 266-271.

34. Морозова М. Е. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. (дата звернення: 30.10.2025).

35. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 54-63.

36. Назарова, Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Теорія і практика економіки та управління промисловими підприємствами*. (17). 2015. С. 134-139.

37. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 67-68

38. Ніжегородцев В. О., Петренко Л. М. Цифровий інструментарій кадрової складової системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 2. С. 155-172. (дата звернення: 27.10.2025).

39. Нянько В., та ін. Інституційне забезпечення кадрової безпеки підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 268-273.

40. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану / В. Жуковська та ін. *Економічні горизонти*. 2024. № 4 (29). С. 113-124.

41. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Ч. 2, Вип. 21. С. 53–60. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf (дата звернення: 08.10.2025).

42. Панченко В. А. Теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складова антикризового управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2019. № 4(56). С. 89-97.

43. Пасенчук П. Модель забезпечення кадрової безпеки в умовах трансформації економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2024. С. 67-75.
44. Пирожак Є. К., Петриняк У. Я. Оцінка трудового потенціалу управлінських кадрів підприємства. *Ефективність державного управління*. 2014. № 41. С. 139-143.
45. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.
46. Поскрипко Ю. А. Взаємодія кадрової безпеки та управління персоналом у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *GR-та PR-менеджмент у контексті економічної безпеки: монографія*. 2014. С. 317-344.
47. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 14.10.2025).
48. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 17.10.2025).
49. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
50. Процик І., Кара Н. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3(79). С. 246-252.
51. Пучкова С., Колєв М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 245-253.
52. Роженко О. В. Оцінка безпеки трудових ресурсів добувних підприємств Кривбасу як базис формування їх кадрової політики. *Торгівля і ринок України*. 2018. Т. 2(44). С. 91-101.

53. Сіріченко А. О. Забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємства. 2024. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/d4c5b78d-962c-43ef-9f7b-4268c5068599/download> (дата звернення: 10.10.2025).
54. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 168-176.
55. Статут ТОВ «А.Б.А.-Транс»
56. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 84-90.
57. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69-76.
58. ТОВ "А.Б.А. Транс". List.in.ua. URL: <https://list.in.ua/ТОВ/209393/А%252ЕБ%252ЕА%252Е-Транс-Хмельницький> (дата звернення 19.10.2025)
59. ТОВ "А.Б.А.-ТРАНС". YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37462541 (дата звернення 19.10.2025)
60. Управління персоналом. Корпоративно-комплексний тренінг (група 6-28 осіб). Abiturients.info. URL: <https://abiturients.info/uk/course/84970/84971> (дата звернення: 23.01.2026).
61. Урдуханов Р. І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 104-113.
62. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2020 рік. ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», 2020. 3 с.
63. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2021 рік. ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», 2021. 3 с.
64. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2022 рік. ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», 2022. 3 с.

65. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2023 рік. ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», 2023. 3 с.
66. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2024 рік. ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», 2024. 3 с.
67. Хижняк І. М. Теоретичні аспекти управління рухом персоналу підприємства. *The 6th International Scientific and Practical Conference “Science, Innovations and Education: Problems and Prospects”* (Tokyo, Japan, January 13–15, 2022). CPN Publishing Group, 2022. С. 705
68. Хринюк О. С., Солосіч О. С., Місяйло О. В. Забезпечення кадрової безпеки бізнес-проектів підприємства як складової їх конкурентоспроможності. *Управління персоналом в інституційній економіці*. 2021. С. 54.
69. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192-196.
70. Чорна О. Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6(236). С. 242-249.
71. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3.
72. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2023. № 1. С. 125-132.
73. Швед В. В., Чернокозинська О. А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 10-108.

74. Шляхетко В. В. Психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2014. № 4. С. 122-129.
75. Якушев О. В., Personnel security management of enterprises as a component of social protection and social stability in society. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 65. С. 4–15.
76. 12 best talent management software for small businesses. HiBob. URL: <https://www.hibob.com/blog/best-small-business-talent-management-software> (date of access: 21.10.2025).
77. Advancing team cohesion: using an escape room as a novel approach / T. N. Cohen et al. *Journal of Patient Safety and Risk Management*. 2021. Vol. 26, no. 3. P. 126-134.
78. Alsharhan A. M., Salloum S. A., Shaalan K. Implementing a talent management system in a group of companies—a case study from UAE. *Proceedings of the international conference on emerging technologies and intelligent systems*. 2021. P. 795-805.
79. Cherednychenko O. Yu., Tovma M. I. Актуальні питання забезпечення кадрової безпеки як важливої складової системи безпеки установи, закладу, підприємства. *Honor and Law*. 2017. Т. 4(63). С. 44-48.
80. Danyliuk I., Babala L., Khoma N. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 3. С. 240-246.
81. Dashko I. M., Lepokhin O. V., Rudenko O. V. Personnel management and marketing. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Collection of Scientific Papers*. 2022. С. 101.
82. Droujkova V. N., Gryaznova N. L. Analysis and assessment of labour resources that determine personnel security as a component of economic security. 2017. С. 133-141.

83. HR і рекрутинг. Laba (Лабa) – міжнародна онлайн-школа. URL: <https://laba.ua/lecture/hr-and-recruiting> (дата звернення: 23.01.2026).
84. HR-Software Preise und Editionen. Zoho. URL: <https://www.zoho.com/people/zohopeople-pricing.html> (date of access: 23.10.2025).
85. Kalinichenko L., Shumilo O., Kulimakin Y. The personnel component of economic resilience of a retail enterprise. *The Problems of Economy*. 2020. Vol. 1(43). P. 138-143.
86. Karzaeva N. N. Information support for evaluating personnel security in a company. In: *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems*. Vol. 2. Cham : Springer International Publishing, 2021. P. 181-189.
87. Klychova G., та ін. Methodological tools to ensure economic security in the personnel management system of enterprises. *E3S Web of Conferences*. 2019. Vol. 135. EDP Sciences. (дата звернення: 21.10.2025).
88. Копытко М. Management of innovations and projects in the system of improving the performance of personnel as a factor in ensuring the competitiveness and investment security of the enterprise. *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 10. P. 201-206. (дата звернення: 09.10.2025).
89. Kovalenko A. Personnel security as an element of human resources (personnel) policy in the economic and financial security system of the business entity. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 100-106.
90. Kruzhkova T. I.. Human resources improvement of individual enterprise personnel management system. *Право і управління*. 2022. № 9. С. 96-101.
91. Kukharska N., Lagun A. Personnel selection as information security controls. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*. 2022. Vol. 28, No. 1. P. 21–25. (дата звернення: 07.10.2025).
92. Landoll D. *The Security Risk Assessment Handbook: A Complete Guide for Performing Security Risk Assessments*. Boca Raton : CRC Press, 2021. 728 p.

93. Lang E. L., Nelson L. C. Measuring personnel security investigation quality: a review of two approaches. 2010. 237 p.
94. Lattice Pricing Overview. G2. URL: <https://www.g2.com/products/lattice-lattice/pricing> (date of access: 23.10.2025).
95. Melnyk S. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21, No. 1. P. 272-281.
96. OECD. Skills Outlook 2023: Building Resilient Human Capital for the Future. Paris: OECD Publishing, 2023.
97. Padalka A. M. До питання кадрового забезпечення Служби безпеки України в умовах воєнного стану. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2025. Т. 35, № 2. С. 297-304. (дата звернення: 27.10.2025).
98. Reznik N., Zahorodnia A. S., Chornenka L. M. Analysis of the logistics component of the economic security system of enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. Vol. 4(36). P. 109-113. (дата звернення: 13.10.2025).
99. Smokvina G., Yankovska O. A. Personnel security of the industrial enterprise: essence, components and measures of threats minimization. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. Т. 1(7). С. 38-45.
100. Teambuilding for Companies. Pro100 Event Agency. URL: <https://pro100event.com/en/team-building/> (date of access: 23.01.2026).
101. Van der Voet J., Steijn B. Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*. 2021. Vol. 23, no. 9. P. 1275-1294.
102. Wang T., Li N., Li H. Design and development of human resource management computer system for enterprise employees. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, No. 12. P. 56-58 (дата звернення: 15.10.2025).

103. Weaver H., Acikgoz Y. Personnel security: selection. In: Encyclopedia of Security and Emergency Management. *Cham : Springer International Publishing*, 2021. P. 716-722.

104. What is talent management?. Oracle. URL: <https://www.oracle.com/ua/human-capital-management/talent-management/what-is-talent-management/> (date of access: 21.10.2025).

105. Zatonatska T. Modeling of risks and threats in the management of personnel security of the enterprise. 6th International Conference on Strategies, *Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press, 2019. (дата звернення: 09.10.2025).

106. Zatonatskiy D. Innovation methods and models of personnel security management: opportunities and imperatives of use at Ukrainian enterprises. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 1. С. 294-301.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
«___» лютого 2026 р.

Підпис

О. Банашко

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”
 29000, м.Хмельницький,
 пров. Ювілейний 103/3
 ЄДРПОУ 37462541
 Тел./факс (0382) 742274
 E-mail: aba.trans@ukr.net

СТАТИСТИКА КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ
 (за результатами внутрішнього журналу HR-подій)

Рік	Кількість зафіксованих конфліктів	Типи конфліктів
2021	7	між працівниками: 5, з керівництвом: 2
2022	11	між працівниками: 9, з керівництвом: 2
2023	6	між працівниками: 4, з керівництвом: 2
2024	4	між працівниками: 3, з керівництвом: 1

Коментар: пік конфліктів припадає на 2022 рік через нестабільність галузі та кадрові зміни. Подальше зменшення конфліктів у 2023–2024 роках пояснюється впровадженням регламентів комунікацій і роботи з персоналом.

Керівник відділу кадрів
 ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”



[Handwritten signature]

Кривіцький О.А.

«05» грудня 2025 р.

ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”
29000, м.Хмельницький,
пров. Ювілейний 103/3
ЄДРПОУ 37462541
Тел./факс (0382) 742274
E-mail: aba.trans@ukr.net

ПОЛОЖЕННЯ
про відділ кадрів та управління персоналом
ТОВ «А.Б.А.–ТРАНС»

1. Загальні положення

- 1.1. Відділ кадрів є структурним підрозділом підприємства, який організовує роботу з персоналом.
- 1.2. Підпорядковується директору підприємства.
- 1.3. У своїй роботі керується Трудовим кодексом України, статутом підприємства, внутрішніми положеннями.

2. Основні функції


- 2.1. Формування кадрового резерву.
- 2.2. Ведення кадрового діловодства.
- 2.3. Підготовка статистичної та фінансової звітності щодо персоналу.
- 2.4. Контроль дотримання законодавства.
- 2.5. Координація навчання працівників.
- 2.6. Участь у формуванні кадрової політики

3. Права і відповідальність

Відділ має право:

- 3.1. Вимагати документи по персоналу.
- 3.2. Ініціювати атестацію.
- 3.3. Подавати пропозиції керівництву.
- 3.4. Відповідальний за: достовірність даних кадрового обліку; правильність оформлення документів.




Кривіцький О.А.
«05» грудня 2024 р.

ДОДАТОК В

ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”
 29000, м.Хмельницький,
 пров. Ювілейний 103/3
 ЄДРПОУ 37462541
 Тел./факс (0382) 742274
 E-mail: aba.trans@ukr.net


ПЕРЕЛІК ДІЮЧИХ РЕГЛАМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

№	Назва документа	Рік затвердження
1	Посадові інструкції працівників	2021
2	Положення про відділ логістики	2020
3	Регламент диспетчеризації перевезень	2022
4	Положення щодо охорони праці та безпеки	2023
5	Регламент обробки рекламаций клієнтів	2022

Кількість регламентів: 5 шт.

Керівник відділу кадрів
 ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”




 Кривіцький О.А.
 «05» грудня 2025 р.

ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”
29000, м.Хмельницький,
пров. Ювілейний 103/3
ЄДРПОУ 37462541
Тел./факс (0382) 742274
E-mail: aba.trans@ukr.net

ДОВІДКА

видана для подання до звіту з переддипломної практики

У відповідь на запит студентки, яка проходила переддипломну практику на ТОВ «А.Б.А.–ТРАНС», підтверджуємо, що наведені нижче дані були зібрані і використані для розрахунків індикаторів кадрової безпеки підприємства за 2022–2024 роки.

Дані отримані шляхом:

- аналізу кадрової документації підприємства;
- опитування відповідальних осіб підрозділів;
- узагальнення інформації з кадрової системи обліку;
- самостійних розрахунків студентки на основі офіційно наданих даних;
- затвердження керівником практики підприємства.

Відомість вихідних даних для розрахунку показників кадрової безпеки

Показник	2022	2023	2024
Потреба у персоналі	50	55	55
Фактично відпрацьований фонд робочого часу, год	1920	1920	1940
Плановий фонд робочого часу, год	2000	2000	2000
Кількість працівників віком 25–45 років	27	33	35
Працівники, які мають відповідну спеціалізацію (Чспец)	31	45	48
Працівники, що відповідають посаді	32	36	37
Галузева середня зарплата, грн/міс	18 000	19 500	21 000
Фонд преміювання (ФОП премії), грн	6 166,29	9 783	11 378
Працівники з мінімальною зарплатою	0	1	1
Захищені працівники (VPN, MFA, політики доступу)	25	34	35
Працівники з вищою освітою	21	38	29
Працівники, кваліфікація яких відповідає посаді	15	36	21
Працівники без зауважень/штрафів	33	47	49
Навчені працівники	8	20	10
Працівники, які підвищили кваліфікацію	5	12	8
Працівники забезпечені програмними комплексами (GPS/ERP/CRM/Бітрікс24)	25	27	28
Кількість захищених робочих місць	21	37	39
Наявні кадрові регламенти	14	14,6	14,6

Керівник відділу кадрів
ТОВ „А.Б.А.-ТРАНС”



Кривіцький О.А.

«05» грудня 2025 р.

АНКЕТА ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ

Мета: визначення рівня корпоративної культури, стилю керівництва, задоволеності та дояльності працівників підприємства

Респондент: працівники ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

Частина 1. Загальні відомості

1. Посада:
 - менеджер з логістики
 - диспетчер
 - водій-експедитор
 - бухгалтер
 - інше _____
2. Стаж роботи на підприємстві:
 - менше 1 року
 - 1–3 роки
 - 3–5 років
 - більше 5 років

Частина 2. Корпоративна культура

Оцініть твердження за шкалою: 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден.

№	Твердження	Оцінка (1-5)
1	У компанії зрозумілі правила та цінності	
2	Нові працівники швидко адаптуються	
3	Керівництво демонструє корпоративні цінності	
4	Прийнято підтримувати колег	
5	У компанії чесна система винагород	

Частина 3. Стиль керівництва

№	Твердження	Оцінка (1-5)
1	Керівник прислухається до думки працівників	
2	Завдання ставляться чітко	
3	Є можливість зворотного зв'язку	
4	Керівник мотивує до розвитку	

Частина 4. Задоволеність та лояльність

№	Твердження	Оцінка (1-5)
1	Я задоволений умовами праці	
2	Я задоволений рівнем оплати	
3	Я рекомендую компанію як роботодавця	
4	Планую продовжувати працювати в компанії	