

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.193.01.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 218-ЕП-Д24
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



— Марія БАЗИЛЄВА
(підпис)

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена КІРДІНА

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Базилевій Марії Андріївні

1 Тема «Формування системи управління кадровою безпекою підприємства в умовах сучасних викликів»

керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) за 2021-2024 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) за 2021-2024 рр.

Звіт про рух грошових коштів (форма № 3) за 2021-2024 рр.

Звіт з праці за 2021-2024 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів 2021-2024 рр.

Пояснювальні записки до звітів

Звіт в.о. директора за 2024-2025 н.р.

Періодичні видання

Методична література

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи управління кадровою безпекою підприємства

2 Аналіз господарської діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею

3 Напрями вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет дослідження
2 Система загроз кадровій безпеці підприємств України
3 Актуальні ризики кадрової безпеки підприємств
4 Система забезпечення кадрової безпеки підприємства
5 Аналіз кількості здобувачів та рівня підготовки
6 Аналіз забезпеченості персоналом
7 Аналіз фонду оплати праці
8 Аналіз забезпеченості матеріально-технічними ресурсами
9 Аналіз кошторису
10 Матриця SWOT-аналізу кадрової безпеки
11 Стратегії кадрової безпеки ліцею
12 Програма реалізації стратегії «Технологічного випередження»
13 Пакет рішень Цифровий стрибок»
14 Комплекс заходів у сфері кадрової безпеки та оцінка їх ефективності

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи управління кадровою безпекою підприємства	21.05.2025	викон.
2 Аналіз господарської діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею	31.10.2025	викон.
3 Напрями вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студентка  Марія БАЗИЛЄВА

Керівник  Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	6
1. Теоретичні основи управління кадровою безпекою підприємства	11
1.1 Сутність та складові кадрової безпеки як об'єкта управління	11
1.2 Актуальні ризики кадровій безпеці підприємства	20
1.3 Концептуальні підходи до формування системи управління кадровою безпекою	29
Висновки до розділу 1	43
2. Аналіз господарської діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею	45
2.1 Загальна характеристика Білозерського професійного гірничого	45
2.2 Аналіз контингенту здобувачів освіти	47
2.3 Аналіз кадрового потенціалу ліцею	57
2.4 Аналіз матеріально-технічної бази та її відповідності державним стандартам і вимогам	63
2.5 Аналіз фінансових показників діяльності закладу	65
Висновки до розділу 2	66
3 Напрями вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства	69
3.1 1 Стратегічні пріоритети зміцнення кадрової безпеки	69
3.2 Система заходів забезпечення кадрової безпеки ліцею	77
3.3 Обґрунтування реалізації пропозицій у сфері кадрової безпеки ліцею	90
Висновки до розділу 3	101

					МРЕ.193.01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Базилева				Формування системи управління кадровою безпекою підприємства в умовах сучасних викликів	Літ.	Арк.	Аркуші
Перевір	Токмакова						4	113
Реценз.	Кірдіна					УкрДУЗТ		
Н. Контр.	Назаренко							
Затверд.	Дикань							

Висновки

103

Список використаних джерел

106

					<i>МРЕ.193.01.06 ПЗ</i>	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Вступ

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки України та реформування системи професійної освіти питання забезпечення кадрової безпеки набуває особливого значення. Кадрова безпека є ключовим чинником стабільності та ефективності діяльності будь-якого підприємства чи освітнього закладу, адже саме кадровий потенціал визначає конкурентоспроможність, інноваційність та здатність до адаптації в умовах змін. Сучасні ризики кадровій безпеці, зокрема як відтік кваліфікованих кадрів, демографічні виклики, низька мотивація персоналу, недосконалість системи підготовки та перепідготовки фахівців, створюють загрозу для сталого розвитку організацій. Особливо актуальним це є для закладів професійної освіти, які виконують стратегічну функцію формування трудових ресурсів для економіки країни.

Білозерський професійний гірничий ліцей, як заклад, що готує кадри для гірничої галузі, стикається з необхідністю підвищення ефективності управління кадровою безпекою. Це зумовлено потребою у збереженні та розвитку кадрового потенціалу, забезпеченні відповідності матеріально-технічної бази сучасним стандартам, а також у зміцненні фінансової стабільності закладу.

Таким чином, дослідження теоретико-методичних засад та практичних напрямів удосконалення системи управління кадровою безпекою є своєчасним і важливим завданням, що має як наукове, так і практичне значення для розвитку професійної освіти та забезпечення стійкості підприємств в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Динамізм сучасного бізнес-середовища актуалізує питання кадрової безпеки як критично важливого елемента життєздатності підприємства. Значний внесок у розробку концептуальних основ економічної безпеки з акцентом на людський капітал зробили такі вчені, як Ареф'єва О.,

Дикань В., Воловельська І., Мушнікова С., Плетникова (Назаренко) І., Прохорова В. та інші. Дослідженню безпосередньо кадрової складової безпеки суб'єктів господарювання присвячені праці таких науковців, як Ареф'єва О., Воронкова О., Живко З., Козаченко Г., Лашенко О., Литовченко О., Логінова Н., Ляшенко О., Пономарьов В. та інших науковців. Незважаючи на значну кількість напрацювань у сфері кадрової безпеки, питання щодо формування гнучких стратегій управління кадровою безпекою залишається невирішеним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розкритті теоретико-методичних засад і удосконаленні положень щодо формування системи управління кадровою безпекою підприємства на прикладі Білозерського професійного гірничого ліцею.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- розкрити сутність та складові кадрової безпеки як об'єкта управління;
- визначити актуальні ризики кадровій безпеці підприємства;
- дослідити концептуальні підходи до формування системи управління кадровою безпекою;
- здійснити аналіз господарської діяльності ліцею, включаючи контингент здобувачів освіти, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу та фінансові показники;
- розробити напрями вдосконалення системи управління кадровою безпекою;
- визначити стратегічні пріоритети та обґрунтувати практичні заходи щодо їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи управління

кадровою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методи та практичні інструменти забезпечення кадрової безпеки, а також напрями її вдосконалення у діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері управління кадровою безпекою та професійної освіти, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики кадрової політики, безпеки та управління персоналом, монографічні дослідження з економічної та кадрової безпеки, ресурси Інтернету, які містяться у джерелах [1–77], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження, а саме: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності та складових кадрової безпеки підприємства, визначення її місця у системі управління організацією; метод порівняльного аналізу – для зіставлення різних концептуальних підходів до формування системи управління кадровою безпекою; статистичні методи – для аналізу контингенту здобувачів освіти, кадрового потенціалу, фінансових показників та матеріально-технічної бази Білозерського професійного гірничого ліцею; SWOT-аналіз – для оцінки ефективності використання ресурсів та визначення ризиків кадрової безпеки; систематизації та індукції – для розкриття обґрунтування стратегій кадрової безпеки; абстрактно-логічний – для розроблення положень з удосконалення системи кадрової безпеки ліцею, а також графічні та табличні методи

візуалізації.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

– запропоновано комплекс гнучких стратегій управління кадровою безпекою підприємства, який, на відміну від існуючих, інтегрує вектори гнучкого залучення, інвестиційної лояльності, технологічного випередження та соціального партнерства. Це дозволяє трансформувати систему захисту кадрового потенціалу в інструмент його адаптивного розвитку в умовах невизначеності. Зокрема, обґрунтовано складові стратегії технологічного випередження, що забезпечує перехід від репродуктивної моделі навчання до випереджальної підготовки кадрів, здатної нівелювати ризики морального старіння знань.

Практичне значення отриманих результатів. У межах стратегії технологічного випередження розроблено пакет заходів «Цифровий стрибок», що безпосередньо пов'язаний із формуванням упевненості у кар'єрних перспективах, створює умови для професійного зростання та зменшує ризики невизначеності у майбутньому. Його реалізація не лише оптимізує освітній процес, але й виступає інструментом психологічної та професійної підтримки, допомагаючи працівникам і здобувачам освіти відчувати стабільність, усвідомлювати цінність власних знань і бути готовими до майбутніх кар'єрних викликів. Комплекс заходів цифрової трансформації закладу вибудовується за рівнями впровадження та охоплює організаційний, навчальний, мотиваційний і безпековий аспекти.

Результатами роботи є комплекс гнучких стратегій управління кадровою безпекою, що базується на інтеграції векторів гнучкого залучення, інвестиційної лояльності, технологічного випередження та соціального партнерства, а також пакет заходів «Цифровий стрибок», який забезпечує багаторівневу цифрову трансформацію закладу (організаційний, навчальний, мотиваційний та безпековий аспекти).

Апробація результатів роботи: основні положення і результати кваліфікаційної роботи апробовано на 85 студентській науково-технічній конференції УкрДУЗТ (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Публікації: опублікована одна стаття в фаховому науково-виробничому журналі з економіки «Бізнес-навігатор» загальним обсягом 19 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління кадровою безпекою підприємства. З'ясовано сутність та складові кадрової безпеки як об'єкта управління, визначено її ключові елементи та функції. Досліджено актуальні ризики кадровій безпеці підприємства, що виникають у сучасних умовах господарювання, та їх вплив на стабільність організації. Окреслено концептуальні підходи до формування системи управління кадровою безпекою, визначено принципи та методи її забезпечення.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею. Надано загальну характеристику закладу освіти, розглянуто його місце у системі професійної підготовки кадрів. Проведено аналіз контингенту здобувачів освіти, кадрового потенціалу ліцею, а також матеріально-технічної бази та її відповідності державним стандартам і вимогам. Оцінено фінансові показники діяльності закладу, визначено сильні та слабкі сторони його функціонування.

Третій розділ роботи присвячено визначенню напрямів вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства. Сформульовано стратегічні пріоритети зміцнення кадрової безпеки, розроблено систему заходів щодо її забезпечення у діяльності ліцею. Обґрунтовано практичну реалізацію запропонованих пропозицій у сфері кадрової безпеки, визначено очікувані результати та перспективи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом закладу.

1 Теоретичні основи управління кадровою безпекою підприємства

1.1 Сутність та складові кадрової безпеки як об'єкта управління

Зміни, що відбуваються в нашій країні останніми роками, значно вплинули на соціально-трудова сферу, загострили протиріччя між найманими працівниками та власниками капіталу. Це призвело до появи нових загроз у соціально-трудова відносинах, які ще не були повністю досліджені, а традиційні загрози набули нових характеристик. За цих умов діяльність щодо забезпечення кадрової безпеки стає критично важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на управління персоналом і сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці.

Кадрова безпека є критично важливим аспектом стратегії управління персоналом. Формування кадрової безпеки є стратегічним фактором, який дозволяє підприємству не тільки захищатися від внутрішніх і зовнішніх загроз, але й забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному бізнес-середовищі. Кадрова безпека допомагає зберігати та примножувати людський капітал, що є одним із найцінніших ресурсів підприємства. Вона сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищенню його привабливості як роботодавця та забезпеченню довгострокової ефективності бізнесу. Системний підхід до формування кадрової безпеки дозволяє підприємству зберігати стабільність, підвищувати ефективність, забезпечувати продуктивність і досягати довгострокового успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Слід зазначити, що на сьогодні серед фахівців і вчених, які займаються цією проблемою, не існує єдиної думки з приводу визначення сутності поняття «безпека підприємства». Поняття «кадрова безпека» підприємства є похідним від поняття безпеки взагалі. Незважаючи на те, що єдиного визначення безпеки не існує, можна виділити кілька підходів до його аналізу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Морфологічний аналіз тлумачення «кадрова безпека підприємства» (складено за [8-16])

Автор	Визначення	Морфологія (сутність)
Алькема В. Г.	процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом	процес запобігання негативним впливам
Ареф'єва О. В.	така робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Вся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього	робота з персоналом
Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М.	це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Повинна займати домінуюче положення щодо інших елементів системи безпеки	забезпечення економічної безпеки підприємства
Кондратьєва С. В.	це комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників (людей) для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства	зменшувати негативний вплив чинників
Кавун С. В.	це заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі	заходи, спрямовані на запобігання загроз і ризиків
Лазаршина І. Д., Оренчин О. В.	це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання всіх функціональних заходів	люди (суб'єкти), яким довірено активи та повноваження
Назарова Г. В.	це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди; адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом	система взаємодії, носіями якої є люди

Для того, щоб надати актуальне тлумачення «кадрової безпеки підприємства», необхідно проаналізувати всі морфологічні аспекти даного поняття (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Морфологічні аспекти поняття «кадрова безпеки підприємства»

Аналіз різних точок зору щодо поняття кадрової безпеки [17-21] дозволяє зауважити, що окремі підходи характеризують її звужено і не розкривають в повній мірі зміст. Визначення мають спільні між собою риси, але підходи авторів різняться тим, що здебільшого вони зосереджуються на окремих елементах сутнісних характеристик кадрової безпеки.

За різними підходами кадрова безпека визначається як [22-23]:

- 1) стан системи, тобто стан захищеності інтересів організації й удосконалення її людського капіталу;
- 2) сукупність процесів, що спрямовані на зміцнення, збереження і розвиток кадрового потенціалу;
- 3) сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства.

З огляду на це, кадрова безпека – це не лише стан, й здатність підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, захищаючи інтереси підприємства, удосконалюючи кадровий потенціал, підтримуючи ефективну

систему управління людськими ресурсами, створюючи безпечні умови праці та забезпечуючи надійність персоналу.

Узагальнюючи існуючі визначення поняття «кадрова безпека», можна виділити наступні наукові підходи (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 - Підходи до визначення змісту кадрової безпеки підприємства [17]

Забезпечення кадрової безпеки з позицій системного підходу, безумовно, має право на існування, оскільки кадрова безпека дійсно є складовою частиною економічної або загальної безпеки. Проте ці визначення не розкривають сутність поняття, а лише вказують місце кадрового складника в системі економічної безпеки або ж ілюструють структуру самої кадрової безпеки.

Група визначень, що базуються на функціональному підході, характеризується найбільшою роз'єднаністю, оскільки під кадровою безпекою розуміють: генеральний напрям кадрової роботи, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, сукупність управлінських заходів, діяльність тощо. Сам по собі цей підхід пов'язаний з управлінням кадровою безпекою, а не з розкриттям сутності поняття кадрової безпеки. Його використання в комплексі з іншими підходами до визначення кадрової безпеки є цілком доцільним.

Управлінський підхід є похідним від функціонального і вказує на необхідність здійснення саме управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу. Проте такий підхід є однобоким. Доцільним є визначення кадрової безпеки з позиції цільового підходу, оскільки в процесі забезпечення безпеки є результат, тобто ціль здійснення заходів. Проте більшість авторів у межах даного підходу вказує ще на одну особливість кадрової безпеки – її стан захищеності. Автори визначень, оснований на цільовому підході, кадрову безпеку асоціюють із такою метою підприємства, як стан захищеності від загроз і небезпек у трудовій сфері. Правильність такого підходу пояснюється можливістю визначення сутності кадрової безпеки виходячи зі змісту слова «безпека». Як свідчать академічні словники, під безпекою слід розуміти саме стан захищеності.

Самобутнім є ресурсний підхід, який указує на необхідність наявності ресурсів відповідної кількості та якості для реалізації заходів забезпечення безпеки або кількісна та якісна характеристика стану захищеності інтересів організації та особистості. Недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами, формуванням ефективної системи управління персоналом і комунікаційної політики, оскільки сама наявність усіх складників не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз і небезпек.

Компаративний підхід зосереджує увагу на трактуванні кадрової безпеки

з початку її виникнення до її сучасних дефініцій, що дає змогу визначити вимоги та функції безпеки персоналу підприємства в умовах різних економічних трансформацій. Зважаючи на багатоаспектність та різноманітність підходів до визначення кадрової безпеки підприємства, її сутність потрібно розглядати залежно від предметної сфери дослідження з можливістю взаємоінтеграції та взаємодоповнення наведених підходів.

На основі розгляду теоретичних підходів до сутності і змісту поняття кадрової безпеки вважаємо доцільним визначити її як сукупність умов і чинників, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рисунки 1.3).

Кадрова безпека підприємства	Безпека життєдіяльності	Безпека здоров'я
		Фізична безпека
	Соціально-мотиваційна безпека	Кар'єрна безпека Фінансова безпека Технологічна безпека Естетична безпека Адміністративна безпека
	Професійна безпека	Пенсійно-страхова безпеку Безпека праці Інтелектуальна безпеку
	Антиконфліктна (психологічна) безпека	Психолого-комунікаційна безпека Патріотична безпека

Рисунок 1.3 – Структура кадрової безпеки підприємства [24]

Безпека життєдіяльності, як складова частина кадрової безпеки, включає безпеку здоров'я та фізичну безпеку співробітників організації.

Безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму та професійним захворюванням на підприємстві.

Фізична безпека – виконання комплексу заходів щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їхньою службовою діяльністю, або членам їх сімей.

Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки нараховує такі елементи:

- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, у гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;

- фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; упевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;

- технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

- естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника;

- адміністративна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення не підготовлених і некомпетентних кадрів, що перебувають у родинних стосунках із власниками (засновниками, акціонерами тощо) підприємства, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники.

До складу професійної безпеки зараховують:

- пенсійно-страхову безпеку – соціальний захист працівників, їх страхування, преференції якісного медичне обслуговування;
- безпеку праці – створення безпечних умов праці на підприємстві;
- інтелектуальну безпеку – рівень володіння сучасними знаннями, упровадження новачій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання відповідно до розвитку науково-технічного прогресу.

Антиконфліктна безпека має такі складові:

- психолого-комунікаційна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва; сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий і шанобливий стиль спілкування "керівник – підлеглий";
- патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей.

Зазначені елементи не діють окремо, а формують цілісну систему, в якій працівники оцінюють такі аспекти, як здоров'я, фінансова стабільність, можливості розвитку та соціальні гарантії. Їхнє узгоджене функціонування є визначальним для стійкої роботи підприємства.

Визначення поняття «кадрова безпека» дозволяє зробити висновок, що кадрова безпека, як складова економічної безпеки підприємства, охоплює всі аспекти організації та управління персоналом.

Основною метою кадрової безпеки є формування трудових і соціально-культурних відносин, які сприяють забезпеченню беззбиткової діяльності підприємства. Вплив кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства представлено на рисунку 1.4.

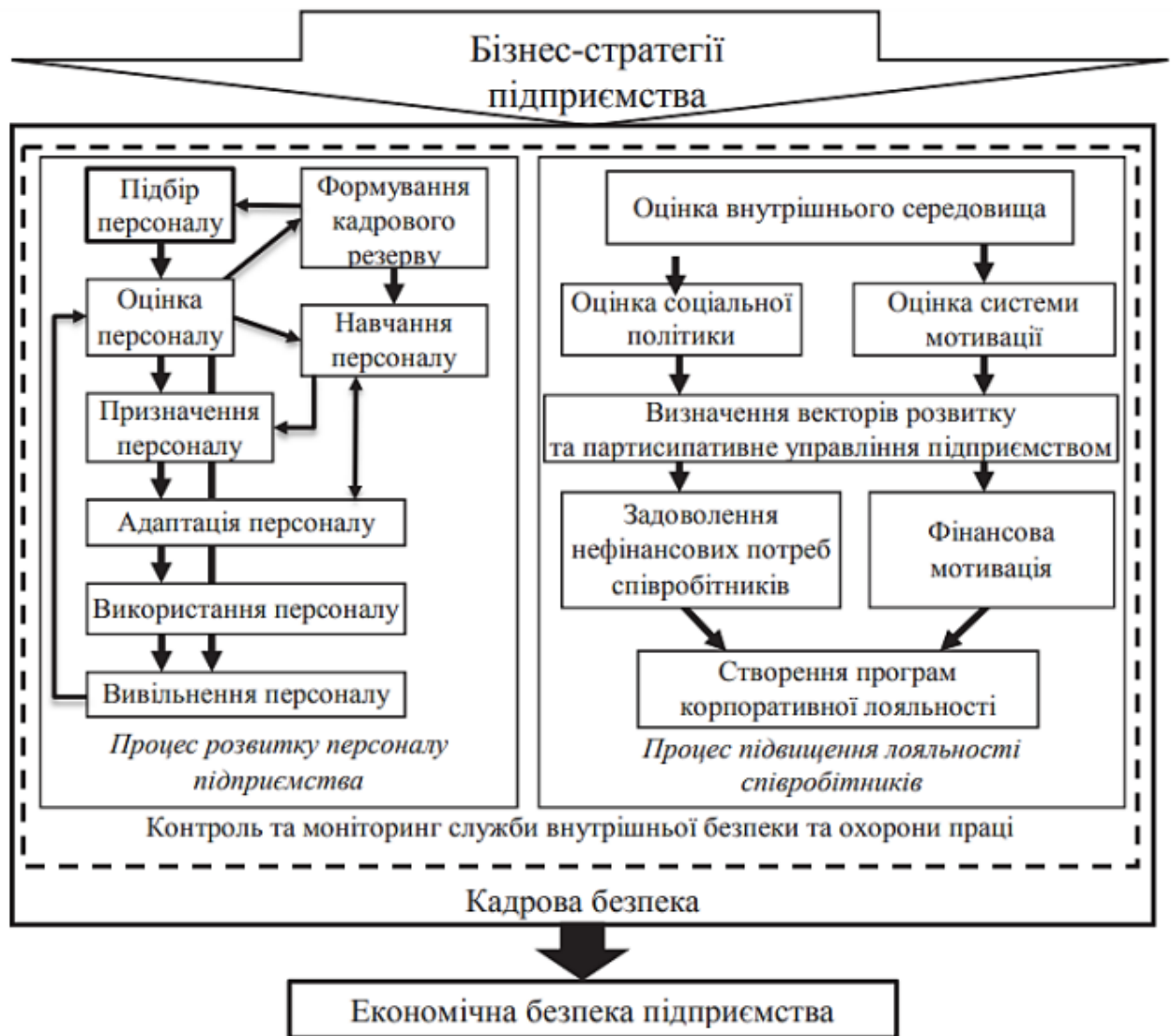


Рисунок 1.4 - Вплив кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства

Кадрова безпека є фундаментальним елементом загальної системи економічної безпеки підприємства. Її пріоритетність обумовлена тим, що саме людський ресурс є активним суб'єктом усіх бізнес-процесів: від розробки стратегії до її технічної реалізації.

Персонал одночасно виступає і головним активом компанії, і потенційним джерелом внутрішніх загроз (витік конфіденційної інформації, збитки через некомпетентність, конфлікти).

Системний взаємозв'язок усіх складових кадрової безпеки — від фізичного захисту здоров'я до фінансового стимулювання — створює надійний

фундамент для сталого розвитку. Тільки за умови цільової та безперервної роботи з персоналом кадрова безпека перетворюється з теоретичної моделі на реальний інструмент захисту інтересів власників та стабільності бізнесу.

1.2 Актуальні ризики кадровій безпеці підприємства

Кадрова безпека підприємства сьогодні перебуває під впливом комплексних ризиків — від економічних і організаційних до цифрових та психологічних. Їх актуальність зростає в умовах війни, глобальної конкуренції та цифрової трансформації.

Аналіз економічної літератури з цієї проблематики вказує на доволі широкий спектр кадрових загроз. До загроз, які походять від співробітників, Штангрет А. відносить такі: порушення порядку використання технічних засобів, що створюють умови для несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; порушення встановленого режиму збереження відомостей конфіденційного характеру і безпеки; порушення встановленого порядку фінансової звітності в організації; злочинні та інші незаконні дії з особистих мотивів або в інтересах третіх осіб [25]. Дослідження Швець І. присвячено ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їхньої вірогідності та методам попередження [26]. Отже, сучасне розуміння кадрових загроз не досить чітке, зазвичай автори ставлять знак рівності між небезпекою і кадровою загрозою, а в якості останніх розглядають також умови (фактори), які провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства.

Для уточнення змісту досліджуваного поняття необхідно звернутися до вивчення сутності загрози безпеці. Аналіз визначень показує, що в більшості з них відображається можливість нанесення збитків, шкоди конкретному суб'єкту та його інтересам. При цьому найчастіше поняття «загроза» асоціюється з небезпекою [27].

Так, Штангрет А. розглядає загрозу безпеці підприємства як сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку його фінансово-економічними інтересам [28, с. 55].

Єгорова О. вважає, що загроза безпеці – це небезпека на стадії переходу з можливостей в дійсність, намір або демонстрація готовності одних суб'єктів завдати шкоди іншим [29].

На думку Костюк Ж., визначення загрози через небезпеку доволі точно відображає об'єктивну сутність цього явища [30]. Водночас ототожнювати загрозу з небезпекою неправильно. Як зазначає Костюк Ж., загальним у змісті загрози і небезпеки є їх можливість завдати шкоди, а відмінності полягають у характері, змісті суб'єктно-об'єктних відносин, а також у ступені готовності суб'єкта до заподіяння того чи іншого збитку. На відміну від загрози, небезпека має гіпотетичний, безадресний характер, її суб'єкт і об'єкт яскраво невиражені. Крім цього, небезпеку характеризує можлива уявна готовність до завдання шкоди, тоді як загрозу – реальні (явні) наміри і можливості її заподіяння [31].

Підсумовуючи вищенаведене, бачимо, що більшість наукових досліджень базується на думці, що загрози це:

- події, зміни або дії, тобто загрозам притаманна динаміка;
- вони завдають шкоди або порушення нормального функціонування підприємства і, як наслідок, є причиною збитків та втрат;
- загрози виникають під дією певних чинників (зовнішніх та внутрішніх) і тому потребують комплексу заходів з боку підприємства для їхньої нейтралізації та усунення.

Відповідно до проведеного аналізу можна зробити висновок, що загроза безпеці має конкретний, адресний характер, суб'єкт і об'єкт загрози, а також виражену спрямованість (завдання збитків). Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дає змогу зробити висновок, що в їхній основі лежать загрози безпеці, які реалізуються суб'єктом загроз відносно об'єкта безпеки, якими виступають ресурси організації (матеріальні, людські,

інформаційні тощо). При цьому персонал організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки мають двовекторний, зустрічний характер. Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз (рисунок 1.5), об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та фінансові).

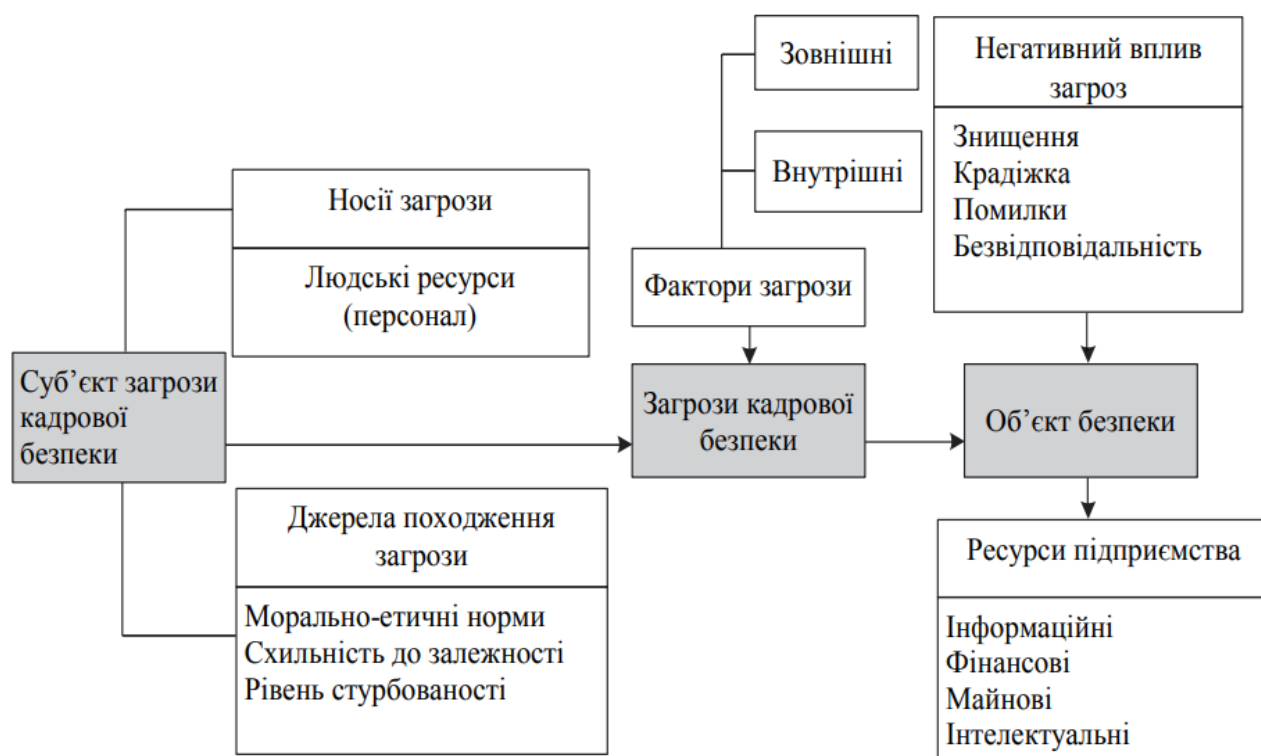


Рисунок 1.5 - Характеристика суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки за умови, що «персонал – суб'єкт загрози» [32]

В цьому випадку суб'єктом загроз кадровій безпеці можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а й включення в їхній склад претендентів на вакантну посаду, а також колишніх працівників підприємства. Колишній працівник, який приховав образу, роздратування, після звільнення може вжити заходи, спрямованих проти компанії: оскаржувати рішення керівництва компанії в суді, публікувати або поширювати негативну інформацію про діяльність компанії, готувати фізичну розправу з особами, яких він вважає винними в своїх проблемах, знищувати

документи, необхідні для продовження роботи компанії, передавати важливу інформацію конкурентам. У деяких випадках завдати шкоди підприємству можуть і кандидати на вакантні посади. Найчастіше «псевдо здобувачі» можуть бути представниками конкуруючих організацій, кримінальних структур, хедхантерами.

Розглядаючи персонал як об'єкт безпеки (рисунк 1.6), суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення тощо.

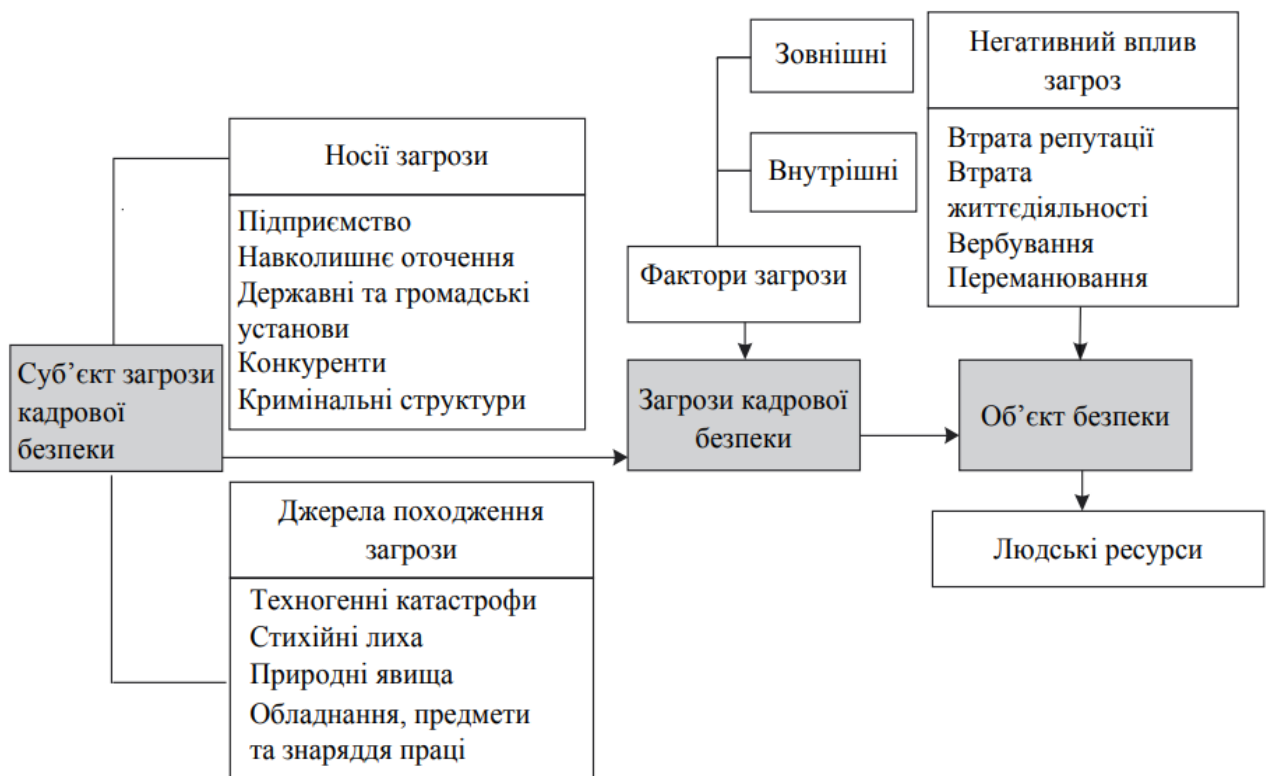


Рисунок 1.6 - Характеристика суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки за умови, що «персонал – об'єкт загрози» [32]

Таким чином, людські ресурси як об'єкт кадрової безпеки мають подвійне значення. З одного боку, вони потребують захисту, а з іншого – можуть виступати як джерело загрози та небезпеки. Зазначена специфіка суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки переважно пояснюється тим, що кадрова безпека – комплекс заходів, спрямованих на локалізацію загроз, які

виходять від персоналу. Кадрова безпека є комбінацією складових пов'язаних між собою складними зв'язками: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека. При цьому суб'єктами та джерелами загроз кадрової безпеки одночасно виступають як персонал, який володіє можливістю деструктивної активності щодо ресурсів організації, так і сама організація (неефективна система забезпечення безпеки, управління персоналом), а запорукою забезпечення кадрової безпеки є збалансованість інтересів усіх учасників соціально-трудоих відносин. З позиції забезпечення кадрової безпеки важливим завданням є систематизація основних загроз з боку персоналу організації і на його адресу, реалізація яких може завдати потенційний або реальний збиток. Це потребує формування сукупності небезпечних факторів (визначення загроз кадрової безпеки підприємства, джерел їхнього виникнення), які порушують кадрову безпеку [33]. Загрози безпеці підприємства з боку персоналу і на його адресу характеризуються як джерелами виникнення, видами деструктивної спрямованості, так і наслідками реалізації. За своєю суттю вони здебільшого антропогенні, оскільки створюються діяльністю людей і соціальних груп (конкурентів, клієнтів, працівників тощо). Ступінь впливу людського фактору на безпеку підприємства різна. В одних випадках загрозу зумовлює низька кваліфікація персоналу підприємства, в інших – свідомо діяльність, спрямована на заподіяння шкоди, а також неусвідомлені дії та помилки працівників.

Розглядаючи проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства, на увагу заслуговує вивчення факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, зокрема [34-35]:

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

звільнення тощо);

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

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

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

- неефективна система мотивації добросовісної поведінки персоналу.

Крім цього, фактори, які провокують виникнення кадрових загроз на підприємстві, мають не тільки внутрішній, а й зовнішній характер. Це викликано тим, що підприємство є частиною національної економіки, що зумовлює існування загальних загроз кадрової безпеки, обумовлених єдиними тенденціями розвитку країни, а також особливостями відтворення та капіталізації її ключового активу – людських ресурсів. З іншого боку, вона являє собою частину регіональної економіки, що обумовлює виникнення відповідних ризиків і загроз, специфіка яких визначається ресурсними, природо-кліматичними та соціально-економічними регіональними особливостями. Також підприємство є відносно відокремленим, самостійним суб'єктом господарської діяльності, що зумовлює існування специфічних, характерних саме для нього, кадрових загроз. В результаті стан кадрової безпеки підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Вивчення умов і факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, а також різновидів їхнього виникнення, дозволяє виділити політичні, економічні, демографічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні, правові,

етнокультурні їх різновиди. На наш погляд, саме такий варіант структуризації може бути використаний під час вивчення загроз кадрової безпеки, а також їхніх факторів, оскільки дає можливість комплексно охарактеризувати кадрові загрози і небезпеки, що формуються на різних особистих рівнях (рисунк 1.7).



Рисунок 1.7 - Багаторівнева система загроз кадровій безпеці підприємств України [34]

Досвід функціонування вітчизняних підприємств підтверджує той факт, що незважаючи на те, що персонал є найважливішим ресурсом, від результативності використання якого залежить конкурентоспроможність підприємства, він залишається основним джерелом його втрат. З метою забезпечення кадрової безпеки на підприємстві необхідно вивчати можливості

виникнення кадрових ризиків та загроз за кожним напрямком управління персоналом рисунок 1.8.



Рисунок 1.8 – Актуальні ризики кадрової безпеки підприємства

У контексті ризиків кадрової безпеки сучасної системи професійно-технічної освіти України, яка перебуває у стані глибокої структурної кризи, останні проявляються у комплексному поєднанні кадрового дефіциту, педагогічного перевантаження та поступової ерозії наставницької традиції. Ці процеси мають багатовимірний характер і охоплюють стратегічні галузі економіки, які визначають стійкість та конкурентоспроможність держави у

післявоєнний період.

Проблема педагогічного навантаження у професійно-технічній освіті має системний характер. Подвійне навантаження викладачів знижує можливості індивідуального підходу до учнів, що є критично важливим у сфері, де практичне наставництво становить основу успішності навчання. Хронічна втома та стрес знижують інноваційність педагогів, змушуючи їх використовувати «безпечні» методики, які консервують систему на рівні минулих десятиліть. Формальне закриття ставок створює ілюзію кадрового забезпечення, тоді як реальний освітній процес деградує, що призводить до зниження довіри з боку бізнесу та абітурієнтів.

Не менш значущим є процес ерозії наставницької традиції. Масовий вихід досвідчених майстрів через пенсійний вік або міграцію спричиняє явище «інституційної амнезії», коли втрачається не лише працівник, а й жива методика викладання ремесла, яка не зафіксована у підручниках. Молоді фахівці, що приходять із виробництва, часто не мають педагогічних навичок і без підтримки старших колег швидко розчаровуються у викладацькій діяльності, що веде до високої плинності кадрів. У результаті випускники закладів професійно-технічної освіти виходять на ринок праці без досвіду роботи з «майстром», потребуючи тривалого перенавчання на підприємстві, що збільшує витрати бізнесу та знижує продуктивність. У довгостроковій перспективі це може негативно позначитися на інвестиційній привабливості країни.

Таким чином, професійно-технічна освіта в Україні сьогодні постає як одна з ключових сфер, що визначає конкурентоспроможність держави у глобальному вимірі. Вона перебуває на перехресті численних викликів, які охоплюють як внутрішні соціально-економічні процеси, так і зовнішні тенденції світового ринку праці. Сучасна трансформація цієї системи не може обмежуватися лише модернізацією матеріально-технічної бази чи оновленням навчальних програм. Йдеться про глибоку інтеграцію традиційних форм

наставництва, що формувалися десятиліттями, із новітніми технологіями цифрового навчання, симуляційними платформами та інноваційними методами підготовки кадрів.

Таке поєднання створює можливість для формування гнучкої та адаптивної освітньої моделі, здатної швидко реагувати на зміни економічної кон'юнктури та технологічні прориви. Водночас важливим є врахування міжнародних практик, які демонструють ефективність дуальної освіти, партнерства між закладами та бізнесом, а також використання цифрових інструментів для підвищення якості навчання. Українська система професійно-технічної освіти має шанс стати не лише джерелом підготовки кваліфікованих робітників, але й платформою для розвитку інноваційних компетентностей, що забезпечують стійкість ринку праці.

У перспективі така трансформація сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості держави, адже наявність сучасної та ефективної системи підготовки кадрів є одним із ключових чинників для залучення міжнародних компаній та розвитку високотехнологічних виробництв. Вона також стане запорукою соціальної стабільності, оскільки дозволить молоді отримати актуальні професії, а економіці — забезпечити себе кваліфікованими спеціалістами, здатними працювати в умовах постійних змін. Таким чином, професійно-технічна освіта в Україні може перетворитися на стратегічний інструмент розвитку, що поєднує спадщину наставництва з інноваційними підходами та відкриває нові горизонти для майбутнього держави.

1.3 Концептуальні підходи до формування системи управління кадровою безпекою

Управління кадровою безпекою включає в себе комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, ефективності та стійкості роботи підприємства через оптимальне управління людськими ресурсами. Ці принципи

охоплюють всі етапи процесу управління персоналом – від підбору та навчання до мотивації й утримання працівників, а також включають елементи прогнозування, попередження та реагування на можливі загрози. Погоджуємося з Кравченко В. О., що кадрова безпека є не тільки частиною стратегії управління персоналом, але й фундаментальною основою, що забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей підприємства [36].

Пропонуємо розглянути принципи формування кадрової безпеки, які виступають основними правилами та підходами, що допомагають забезпечити стабільність і захист від ризиків, пов'язаних з персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні принципи кадрової безпеки підприємства (складено за [37-39])

Назва принципу	Зміст та основна спрямованість
Системності	Кадрова безпека є частиною загальної системи управління. Враховує взаємозв'язок роботи з персоналом та стратегічних цілей компанії
Превентивності	Фокус на запобіганні ризикам. Включає ранню ідентифікацію загроз та впровадження заходів для зниження ймовірності їх виникнення
Безперервності	Процес є постійним. Система вимагає регулярного моніторингу, перегляду та адаптації до змін внутрішнього й зовнішнього середовища
Комплексності	Однотимчасне врахування юридичних, економічних, організаційних, соціальних та психологічних факторів впливу
Відповідності	Заходи та інструменти адаптуються під конкретний розмір, специфіку та реальні потреби підприємства
Законності	Дотримання вимог чинного законодавства, захист прав і свобод працівників у процесі забезпечення безпеки
Адаптивності	Гнучкість системи та її здатність швидко реагувати на нові виклики або кризові ситуації
Участі	Залучення всіх працівників до процесу. Кожен має розуміти свою роль та бути мотивованим до підтримки безпеки
Ефективності	Орієнтація на результат. Заходи мають бути дієвими та раціональними з точки зору використання ресурсів (грошей, часу, кадрів)

Застосування окреслених принципів створює для підприємства цілісну систему управління, яка не лише спрямована на захист його стратегічних інтересів, а й формує підґрунтя для довгострокової стійкості. Правильно організоване управління кадровими ресурсами стає ключовим чинником у мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків, адже воно дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптуватися до нових технологічних викликів та забезпечувати баланс між потребами бізнесу й можливостями персоналу.

У цьому контексті кадрова політика підприємства перетворюється на стратегічний інструмент, що поєднує планування, розвиток і мотивацію працівників із загальною моделлю корпоративної безпеки. Вона сприяє формуванню високого рівня професійної компетентності персоналу, підвищенню його лояльності та залученості, що у свою чергу зменшує ймовірність виникнення кризових ситуацій, пов'язаних із плинністю кадрів чи браком кваліфікованих спеціалістів.

Системне застосування цих принципів дозволяє підприємству не лише зберігати стабільність у поточних умовах, але й закладати основу для інноваційного розвитку. Завдяки ефективному управлінню кадровими ресурсами організація отримує можливість створювати конкурентні переваги, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати довготривалу економічну результативність. У результаті кадрова безпека стає невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, яка гарантує його життєздатність та інвестиційну привабливість навіть в умовах глобальної нестабільності..

Організація розробки стратегії управління персоналом вважається ефективною, коли застосовується системний підхід [40], який забезпечує комплексне охоплення всіх аспектів управління персоналом, враховуючи взаємозв'язок між різними елементами, такими як набір, відбір, мотивація, розвиток, оцінка ефективності та звільнення працівників.

Наголосимо, що системний підхід щодо управління персоналом

передбачає:

1 Інтеграцію. Усі процеси управління персоналом мають бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства. Так, у розробці стратегії управління персоналом усе більше уваги приділяється таким аспектам, як набір, відбір і звільнення персоналу, оскільки ці процеси безпосередньо впливають на кадрову безпеку підприємства. Ефективний набір і відбір персоналу допомагає забезпечити те, що підприємство залучає працівників з необхідними кваліфікаціями, навичками та цінностями, які відповідають цілям і культурі компанії. Це знижує ризики, пов'язані з недостатньою компетенцією або невідповідністю працівників вимогам посади. Водночас процес звільнення також важливий з точки зору безпеки, оскільки він має бути ретельно спланованим і юридично обґрунтованим, щоб мінімізувати потенційні конфлікти, втрати конфіденційної інформації або інші негативні наслідки. Загалом, управління цими процесами дозволяє підприємству підтримувати стабільність, уникати кадрових загроз і забезпечувати довгострокову ефективність роботи;

2 Цілісність. Розробка стратегії управління персоналом повинна враховувати всі рівні підприємства – від стратегічного до оперативного. Це дозволяє узгоджувати цілі управління персоналом з місією та баченням підприємства;

3 Гнучкість та адаптивність. Стратегія повинна бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, включно з ринковими умовами, технічним розвитком, змінами в законодавстві або соціальними тенденціями;

4 Безперервний розвиток. Системний підхід включає постійний моніторинг і вдосконалення стратегії управління персоналом. Це забезпечує можливість своєчасно виявляти та коригувати недоліки або реагувати на нові виклики;

5 Залучення керівництва та співпрацівників. Важливо, щоб як

керівництво, так і працівники були залучені до процесу розробки та впровадження стратегії. Це підвищує ефективність її реалізації та сприяє формуванню корпоративної культури.

6 Забезпечення кадрової безпеки. Усі етапи та елементи стратегії мають враховувати аспекти кадрової безпеки, що включає як захист від ризиків, так і створення умов для стабільного розвитку людського капіталу.

Отже, системний підхід дозволяє підприємству створити злагоджену, ефективну систему управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує довгостроковий успіх у сучасному динамічному бізнес-середовищі (рисунок 1.9).

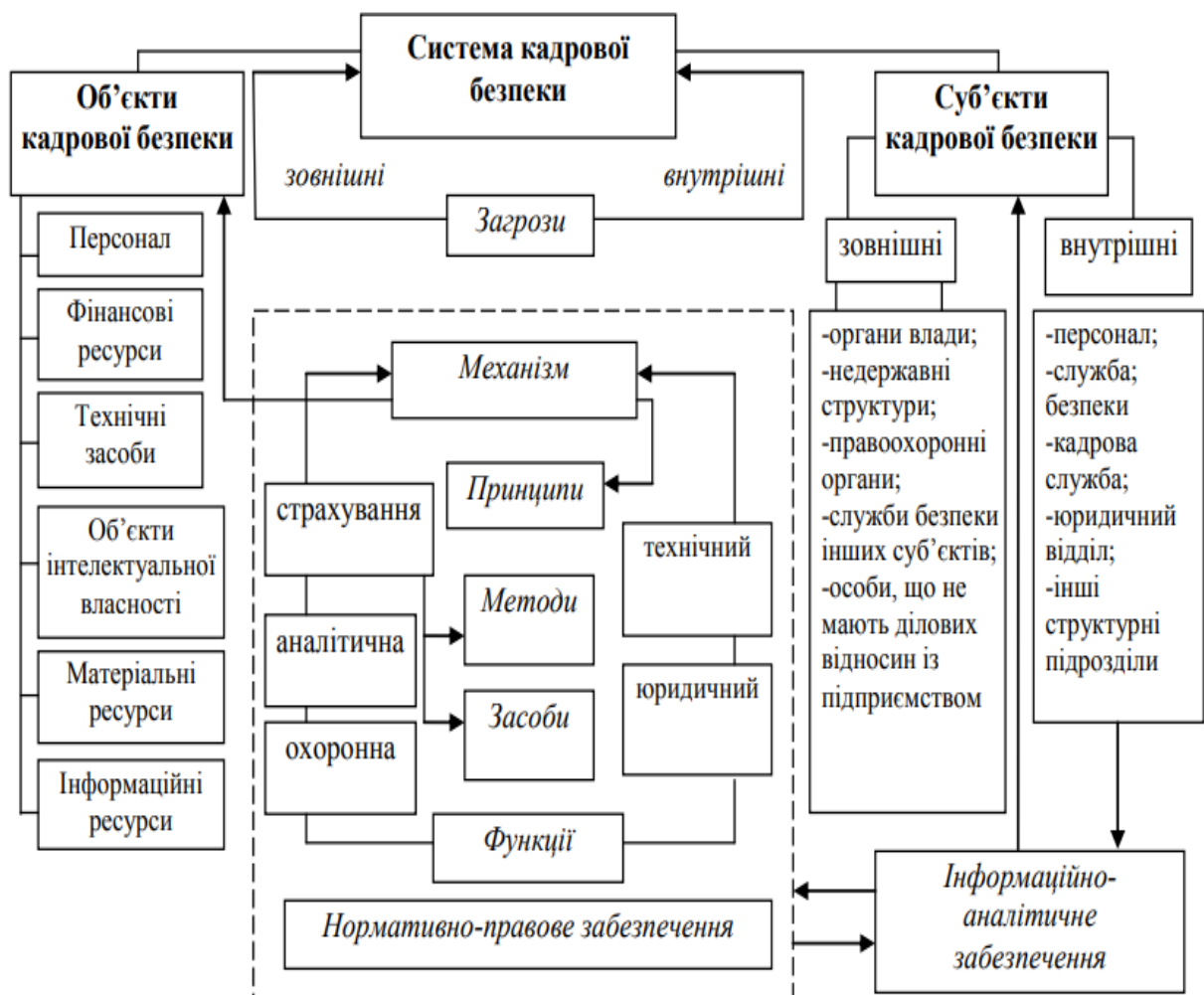


Рисунок 1.9 - Система забезпечення кадрової безпеки підприємства

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

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

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

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

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

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

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

- захищену інформацію, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджувані інформаційні ресурси, що є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору та передачі третій, зацікавленій стороні,

втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що тягне за собою шкоду інтересам підприємства.

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

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

2) внутрішні, до яких слід віднести службу безпеки підприємства, кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства.

Основними цілями кадрової безпеки є: забезпечення ефективності діяльності підприємства, установи, організації шляхом здійснення заходів для охорони стану здоров'я працівників та забезпечення безпечних умов їх праці; забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства шляхом захищення його від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів) [24].

Завдання кадрової безпеки полягають у проведенні заходів, що спрямовані на недопуск осіб до посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству, а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки. Основні завдання кадрової безпеки [38, 41-42]:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;
- формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;

- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах забезпечення кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;
- виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства;
- проведення заходів, що спрямовані на недопуск осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству.

Для досягнення цих завдань необхідно на підприємстві прийняти Стратегію розвитку персоналу, у якій передбачити процес організації прийняття на роботу, навчання, мотивування, кар'єрне зростання. Дана Стратегія повинна також передбачати заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки, які повинні дотримуватися всі працівники підприємства. Це дасть можливість виявити та не допустити небажаних дій працівників підприємства, які можуть спричинити шкоду для підприємства [43].

Кадрова безпека реалізує ряд функцій, зокрема:

- соціально-економічну (передбачає забезпечення комплексу заходів, спрямованих на надання соціальних та економічних гарантій працівникам, а також раціональне використання потенціалу працівників для досягнення ними максимальної продуктивності праці);
- організаційну (визначення необхідної кількості персоналу для укомплектування штату підприємства, планування заходів для його наповнення);
- відтворювальну (здійснення заходів для забезпечення розвитку персоналу, зокрема проходження стажування, навчання, підвищення кваліфікації); комунікаційну (є основою забезпечення діяльності установи);
- формування системи розвитку персоналу з урахуванням вимог

сучасного публічного управління; формування системи національної безпеки.

Як і будь-яка економічна система, система забезпечення кадрової безпеки функціонує в межах правового та законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності.

Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки становлять основні законодавчі акти, нормативно-правові документи, внутрішні положення та регламенти, які доцільно класифікувати за такими напрямками:

1) міжнародні стандарти безпеки ISO (ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій»; ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою»; ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику»);

2) законодавча нормативно-правова документація (Конституція України; Господарський кодекс України; Кримінальний кодекс України; Цивільний кодекс України; Кодекс законів про працю; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»);

3) нормативні документи внутрішньої регламентації (статут; посадові інструкції; трудовий договір; зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації; положення про комерційну таємницю; положення про захист комерційної таємниці; номенклатура посадових осіб і працівників, що мають доступ до комерційної таємниці; перелік відомостей, що є комерційною таємницею підприємства; внутрішній розпорядок роботи підприємства; положення про трудову дисципліну; положення про службове діловодство; положення про проведення службових розслідувань).

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

більшості загроз, на які наражається система кадрової безпеки.

Функції, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, полягають у [42]:

- пошуку, класифікації та систематизації типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних та дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;
- оптимізації співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;
- організації системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу та формування професійного штату персоналу;
- забезпеченні захисту всіх складників об'єктів кадрової безпеки;
- проведенні роз'яснювальної роботи серед персоналу та ознайомленні їх із відповідальністю за вчинення ними корупційних дій, одержання хабарів, поборів;
- забезпеченні контролю дотримання законодавчих та нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;
- організації навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві та ознайомленні з категорією комерційної таємниці.

Формування механізму забезпечення кадрової безпеки дало змогу сформуванню оптимальної її структури, включити найнеобхідніші складники, відобразити стратегічні зв'язки, що, своєю чергою, дало змогу проілюструвати комплексний підхід до її побудови

Встановлено, що механізми кадрової безпеки установи, організації поділяються на внутрішні та зовнішні [9]. До внутрішніх механізмів кадрової безпеки відносяться професійний розвиток працівника установи, організації (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання) та забезпечення захисту працівника (охорона здоров'я, соціальний захист, правові

гарантії). До зовнішніх механізмів відносять забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку підприємства; здійснення заходів щодо кадрового відбору з метою формування якісного кадрового складу установи, організації.

Методами забезпечення кадрової безпеки є відповідні багаторівневі технологічні заходи, які використовуються на підприємстві, установі, організації з метою забезпечення кадрової безпеки. Такими методами є економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні, організаційні, дисциплінарні. Використання даних методів дає можливість забезпечити кадрову безпеку на підприємстві, організації.

Економічні методи передбачають використання таких заходів, які створюють сприятливу матеріальну (підвищена заробітна плата, премії, надбавки, фінансові заохочення) та психологічну (підтримання корпоративного духу в організації) мотивацію для співробітників організації, що унеможливорює зміни працівником місця роботи й пошуку більш економічно привабливих підприємств.

Технологічні методи кадрової безпеки передбачають порядок роботи з інформацією та документами, які мають обмежений доступ до використання, тобто є секретними, шляхом розробки та використання порядку чи інструкції поводження з такою інформацією з визначенням певної відповідальності за порушення секретності. Працівники підприємства, які мають право доступу до секретних документів попереджаються про неприпустимість розголошення таємної інформації. Як правило, таким працівникам здійснюється доплата за роботу з таємними документами

Соціально-психологічні методи забезпечення кадрової безпеки ґрунтуються на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, індивідуальному підході до кожного працівника з метою розв'язання їх проблем.

Адміністративні методи кадрової безпеки підприємства передбачають

використання заходів з перевірки персоналу під час приймання на роботу, здійснення перевірки діяльності персоналу, зокрема дотримання правил поведінки на робочому місці, дотримання законодавства під час прийняття та звільнення працівників.

Організаційні методи кадрової безпеки передбачають використання організаційних заходів функціонування підприємства. Такими заходами можуть бути, наприклад, розподіл функціональних обов'язків між працівниками відповідно до їх професійних компетенцій.

Дисциплінарні методи кадрової безпеки передбачають дисциплінарну відповідальність працівників щодо недотримання законодавства, внутрішніх документів установи під час виконання посадових обов'язків. Підприємство до таких працівників застосовує стягнення, зауваження, догани, пониження по посаді, звільнення тощо.

Однак слід звернути увагу на те, що такий поділ методів є досить умовним, а зважаючи на послідовність реалізації управління кадровою безпекою необхідно використовувати методи, що подані на рисунку 1.10.

Причому на практиці можуть використовуватися одночасно декілька методів і ефективність досягається лише тоді, коли адміністративні, технічні та психологічні методи працюють у синергії. Це створює середовище, де порушення стає або технічно неможливим, або психологічно неприйнятним. Методи кадрової безпеки мають бути спрямовані на попередження правопорушень, а не лише на фіксацію збитків. Створення прозорих правил гри та справедливої системи мотивації часто виявляється ефективнішим засобом захисту, ніж жорсткий тотальний контроль, який може спровокувати внутрішній протест персоналу.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки підприємства:

- 1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з



Рисунок 1.10 - Методи кадрової безпеки

конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проєктах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин

між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

6) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Отже, ефективне використання кадрових технологій у системі управління підприємством є ключовим чинником забезпечення його кадрової безпеки. Застосування таких методів дозволяє не лише своєчасно виявляти та запобігати загрозам, пов'язаним із персоналом, але й формувати комплексну систему превентивних заходів. Вона охоплює як етапи добору та прийому нових співробітників, так і постійний моніторинг діяльності вже працюючих кадрів.

Особливе значення має інтеграція соціально-психологічних аспектів у процес управління персоналом, адже саме вони визначають рівень лояльності, морально-етичний клімат та готовність колективу до спільної реалізації стратегічних цілей. Проведення службових розслідувань і робота з «зонами ризику» серед співробітників сприяють мінімізації внутрішніх загроз та підвищенню рівня корпоративної безпеки.

Таким чином, кадрові технології виступають не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління, що забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та довготривалу ефективність підприємства. Вони дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати політику мотивації, утримувати ключових співробітників і формувати корпоративну культуру, орієнтовану на безпеку та розвиток.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних підходів до сутності та змісту поняття кадрової безпеки доцільно визначити її як інтегровану сукупність умов і чинників, що забезпечують захист життєво важливих інтересів учасників соціально-трудових відносин та сприяють ефективному, гармонійному розвитку людських ресурсів. Кадрова безпека виступає фундаментальним елементом загальної системи економічної безпеки підприємства, адже саме людський ресурс є активним суб'єктом усіх бізнес-процесів — від формування стратегічних рішень до їх практичної реалізації.

Забезпечення кадрової безпеки передбачає глибоке вивчення факторів, що провокують виникнення загроз і створюють небезпеку для реалізації інтересів підприємства. Сучасні ризики мають комплексний характер і охоплюють економічні, організаційні, цифрові та психологічні аспекти. Їхня актуальність особливо зростає в умовах воєнного стану, глобальної конкуренції та масштабної цифрової трансформації, коли кадрова стабільність стає визначальним чинником життєздатності бізнесу.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити ризикам, що виникають у системі професійно-технічної освіти України, яка перебуває у стані глибокої структурної кризи. Вони проявляються у поєднанні кадрового дефіциту, педагогічного перевантаження та поступової ерозії наставницької традиції. Такі процеси мають багатовимірний характер і безпосередньо впливають на стратегічні галузі економіки, визначаючи рівень стійкості та конкурентоспроможності держави у післявоєнний період.

Застосування системного підходу до управління персоналом дозволяє підприємству сформувати злагоджену та ефективну модель кадрової політики, яка не лише мінімізує загрози, але й забезпечує досягнення стратегічних цілей. Така модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню інноваційного потенціалу та гарантує довгостроковий успіх у сучасному

динамічному бізнес-середовищі. Кадрова безпека, інтегрована у загальну систему економічної безпеки, стає запорукою стійкого розвитку підприємства та його здатності адаптуватися до викликів глобальної нестабільності.

2 Аналіз господарської діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею

2.1 Загальна характеристика Білозерського професійного гірничого ліцею

2 жовтня 1962 р. – дата утворення Білозерського професійного гірничого ліцею. Спочатку це було міське ПТУ № 95, яке розташовувалося у чотирьох одноповерхових приміщеннях-бараках (колишніх гуртожитках будівельників селища Білозерське) та володіло двома двоповерховими гуртожитками у центрі міста. Бараки були застосовані до навчальних кабінетів, майстерень виробничого навчання та кабінетів адміністрації.

Надалі Міське ПТУ №95 було реорганізовано у Середнє ПТУ №95 – у навчальний процес було запроваджено загальноосвітні предмети. Після закінчення училища юнаки та дівчата з набуттям професії стали отримувати ще й атестати про повну середню освіту, отримали можливість вступати до технікумів та ВНЗ.

Пізніше назвою училища стало ПТУ №95, і з 2004 року ПТУ реорганізовано на Білозерський професійний гірський ліцей. Зі стін нашого закладу професійної освіти вийшло в життя понад 50 тисяч випускників денної та вечірньо-змінної форм навчання гірничого профілю, промисловості та громадського харчування для підприємств регіону. Раніше училище комплектувалося за рахунок молоді із західних регіонів України, тепер із міського населення та прилеглих населених пунктів [44].

Директорами училища були: Бесєдін Борис Олексійович (1962-1974 рр.); Бескид Іван Юрійович (1974-2007 рр.); Чубченко Микола Іванович (2007-2022 рр.); і зараз, з 2022 р. виконує обов'язки директора ліцею Штихнов Володимир Миколайович.

Впродовж усієї історії Білозерського професійного гірничого ліцею було підготовлено кваліфіковані робочі кадри за такими спеціальностями: електрослюсар підземний, машиніст підземних установок, електрослюсар шахтний, електрослюсар підземний з обслуговуванням засобів автоматики, машиніст електровоза підземний, оператор вуглезбагачення, машиніст вугільного комбайна, кухар, кондитер, контролер зварювальних робіт, гірник очисного вибою, прохідник, касир, табельник, обліковець, працівник з обслуговування й ремонту будинків, соціальний працівник і інші.

Наші випускники зробили кар'єру: Козак Юрій – був директором ВП «Шахта «Новодонецька», генеральним директором ДП «Добропіллявугілля»; Остапов Олександр – заступник директора ВП «Шахта «Білозерська»; Корінков Вячеслав – начальник дільниці №2 ВП «Шахта «Білозерська»; багато з випускників ліцею працюють механіками, начальниками дільниць, нагороджені орденами, медалями та мають почесні звання та відзнаки. Нинішній Голова миської адміністрації Сергій Макєєв є також нашим випускником.

Здійснюємо підготовку кваліфікованих робітників на базі 9 класів та 11 класів.

А також послуги з перепідготовки, професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації дорослого населення з цілої низки професій («Токар», «Кравець», «Газозварник», «Апаратник кристалізації», «Перукар (перукар-модельєр)», «Охоронник»).

У зв'язку з воєнним станом освітній процес у ліцеї організовано в умовах змішаного навчання. Враховуючи, що значна частина здобувачів освіти перебуває у різних регіонах України або за її межами та продовжує навчання дистанційно, викладачі й майстри виробничого навчання активно застосовують інноваційні інформаційні технології.

Педагогічні працівники систематично підвищують свою кваліфікацію, проходячи курси, семінари, вебінари та інші форми професійного розвитку.

Починаючи з перших днів повномасштабного вторгнення, для адміністрації та працівників ліцею було надзвичайно актуальним питання переміщення закладу та учнів до більш безпечних регіонів.

У березні 2024 року для забезпечення безперервності освітнього процесу було укладено угоду про партнерство та співробітництво між Білозерським професійним гірничим ліцеєм та Кропивницьким фаховим аграрним коледжем.

Упродовж 2024–2025 навчального року ліцеєм укладено договори про надання освітніх послуг, проходження виробничої практики та виробничого навчання на підприємствах. Також підготовлено договори щодо впровадження дуальної форми навчання на новий навчальний рік.

Договори передбачають забезпечення учнів робочими місцями для проходження виробничої практики та виробничого навчання (у тому числі оплачуваної практики) та гарантують можливість подальшого працевлаштування випускників.

Аналіз діяльності ліцею проведемо з використанням діагностичного інструментарію, представленого в працях [45-54].

2.2 Аналіз контингенту здобувачів освіти

Формування контингенту здобувачів професійно-технічної освіти в ліцеї здійснюється відповідно до ліцензійних обсягів, регіонального замовлення, у тому числі за договорами з підприємствами — замовниками кадрів за денною формою навчання. Здобувачі навчаються на основі базової загальної середньої освіти з отриманням повної середньої освіти, а також на основі повної загальної середньої освіти.

Загальна кількість здобувачів у ліцеї незначна — 222 особи (2024 р.), вона помітно менша за індикативний загальнодержавний показник у 300 осіб для одного закладу професійно (професійно-технічної) освіти (П(ПТ)О). За останні п'ять років контингент здобувачів ліцею збільшився лише на 12% (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка контингенту здобувачів

Показники	Роки					Зменшення/ збільшення контингенту за 2024/2020 роки, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість здобувачів на початок навчального року, люд.	198	265	227	228	222	12,1
Прийнято учнів на початок навчального року, люд.	100	100	100	97	100	0,0
План прийому на початок року, люд.	100	100	100	100	100	0,0
Виконання плану прийому, %	100	100	100	97	100	0,0
Прийнято учнів за договорами з роботодавцями, люд.	100	100	100	97	100	0,0
Кількість учнів, які проходять первинну професійну підготовку з отриманням повної загальної середньої освіти, люд.	168	245	203	185	202	20,2
Кількість здобувачів, які проходять первинну професійну підготовку без отримання повної загальної середньої освіти, люд.	20	20	24	41	20	0,0

Сталим за 2020-2024 роки є показник кількості учнів, які прийняті на перший курс. Ліцей повністю виконує план прийому, який визначається йому на основі регіонального замовлення (рисунок 2.1).

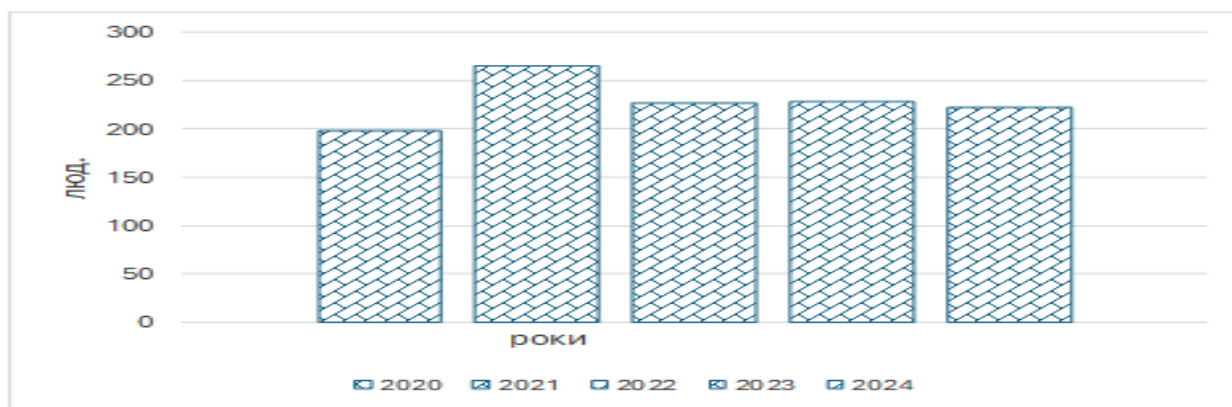


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості здобувачів на початок навчального року

Динаміка кількості випускників в останні роки характеризується помітним зростанням (31%), причиною чого є об'єднання двох закладів професійно-технічної освіти у 2021 році. У 2024 році в ліцеї було випущено 93 кваліфіковані робітники. Рівень працевлаштування випускників ліцею є досить низьким — близько 20% у 2024 році (таблиці 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки випускників із зазначенням рівня працевлаштування за 2020-2024 роки

Показники	Роки					Зменшення/ збільшення контингенту за 2024/2020 роки, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість підготовлених (випущених) кваліфікованих робітників, люд.	71	66	80	69	93	31,0
Частка випускників, які працевлаштувалися, %	21	21	99	78	20	-4,8
Частка непрацевлаштованих випускників, які навчалися за договорами з роботодавцями (підприємствами), %	21,5	22,7	1	21,7	24,7	14,9
Частка випускників, які працевлаштувалися за отриманим фахом, %	21	21	13	24	13	-30,1

Аналогічна картина з працевлаштуванням випускників за фахом, яке становить 13% і знизилося за 2020-2024 роки на 30% (рисунок 2.2). Непрацевлаштованим лишається кожен четвертий випускник, який мав договір з роботодавцем. Така ситуація свідчить про певну невідповідність між напрямками підготовки робітничих кадрів у ліцеї та реальними потребами регіонального ринку праці, відсутність об'єктивного моніторингу працевлаштування випускників, зниження економічної активності в регіоні та місті, низьку якість підготовки кадрів і формальний підхід до укладання договірних відносин із роботодавцями.

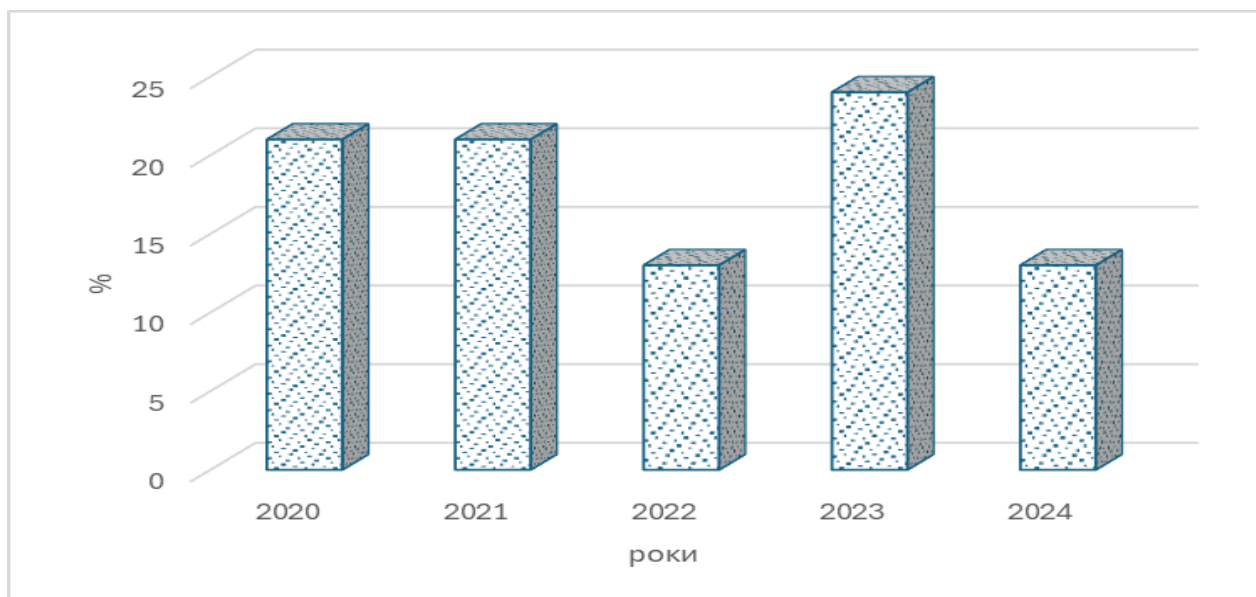


Рисунок 2.2 – Динаміка частки випускників, які працевлаштувалися за отриманим фахом, %

У 2024 році підготовка кадрів здійснювалася лише на п'яти професіях, що зумовлено, принаймні, двома причинами: по-перше, падінням попиту на окремі професії на регіональному ринку праці, по-друге, введенням положення про те, що для організації навчання з певної професії кількість здобувачів у групі має становити не менше 25 осіб. Звуження переліку професій, за якими ведеться підготовка робітничих кадрів, є негативним трендом розвитку ліцею. Перелік професій, обсяги наборів у ліцеї постійно корегуються. Однак в останні роки при формуванні контингенту здобувачів заклад змушений орієнтуватися не на потреби ринку праці регіону, а на наявність інтересу випускників шкіл до певних професій, наприклад до професії «Кухар. Кондитер».

Окрім первинної підготовки кадрів, ліцей надає послуги з перепідготовки, професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації дорослого населення з цілої низки професій («Токар», «Кравець», «Газозварник», «Апаратник кристалізації», «Перукар (перукар-модельєр)», «Охоронник»). Однак набір слухачів на перенавчання / підвищення кваліфікації за більшістю професій, на які заклад має ліцензію, не проводиться через недостатній рівень

комунікації з міським центром зайнятості та відсутність попиту на ці професії на регіональному та локальному ринках праці. Загалом упродовж 2020-2024 років перепідготовку та підвищення кваліфікації пройшли в ліцеї 70 осіб із професій «Охоронник», «Перукар (перукар-модельєр)» та «Кравець». Цей напрямок освітньої діяльності закладу потребує суттєвої активізації.

Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах», затвердженого наказом Міністерства освіти України №419 від 30 травня 2006 р. У ліцеї є необхідна навчально-планувальна документація з кожної професії, зокрема робочі навчальні плани та програми, освітньо-кваліфікаційні характеристики випускника, описи пакетів навчально-планувальної документації, поурочно-тематичні плани з предметів, критерії оцінювання навчальних досягнень, перелік навчально-виробничих робіт із професії. Зазначені документи розглядаються та корегуються відповідними методичними комісіями та затверджуються директором закладу. Робочі навчальні програми з професій узгоджуються також із роботодавцями, однак у багатьох випадках цей процес має формальний характер.

Навчально-виробнича діяльність здійснюється в ліцеї відповідно до плану роботи педагогічного колективу на поточний рік, який відповідає чинним нормативним документам і затверджується на засіданні педагогічної ради. Внутрішній розпорядок роботи навчального закладу регламентовано наказом, у якому визначаються: режим роботи ліцею в поточному навчальному році, склад керівництва навчальних груп, склад педагогічної та методичної ради, методичних комісій та інші організаційні питання.

Ліцей забезпечений основними навчально-методичними документами з планування навчально-виробничої діяльності, які загалом відповідають вимогам робочих навчальних планів і програм. Рівень забезпечення навчально-методичними документами з планування навчально-виробничої діяльності складає 91%.

Професійно-теоретична та загальнопрофесійна підготовка проводяться в спеціалізованих навчальних кабінетах, а виробниче навчання – у майстернях і лабораторіях. Для підготовки робітничих кадрів у ліцеї використовуються:

- для професії «Електрозварник ручного зварювання. Газозварник» – чотири навчальні кабінети та навчально-виробнича майстерня загальною площею 153,3 м²;
- для професії «Кухар. Кондитер» – три кабінети та лабораторія (160 м²);
- для професії «Кравець» – два кабінети та майстерня швейного виробництва (площа 50,7 м²), яка є частиною навчально-практичного центру ліцею за професією «Швачка. Кравець. Закрійник».

Виробнича практика здобувачів проходить на робочих місцях підприємств-замовників кадрів, з якими укладаються відповідні договори. Ліцей організовує персональний розподіл здобувачів на виробничу практику та призначає наставників із категорії майстрів виробничого навчання.

Державна кваліфікаційна атестація в ліцеї проводиться відповідно до «Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту» і складається з виконання пробної кваліфікаційної роботи (відповідно до наряду-завдання) та захисту дипломної роботи. Головою державної кваліфікаційної атестації призначається представник базового підприємства з відповідного напрямку підготовки.

Навчальні кабінети, виробничі майстерні та лабораторія загалом забезпечені підручниками, навчально-методичною літературою, інструкційно-технологічними картками, завданнями до підготовки поетапної кваліфікаційної атестації та Державної кваліфікаційної атестації. У навчальному процесі використовуються комп'ютерний клас на 15 робочих місць, підключений до мережі Internet, дев'ять ноутбуків, три мультимедійні проєктори, книжковий фонд бібліотеки, що налічує 19237 примірників. Загальноосвітні предмети забезпечені новими підручниками, у т.ч. їхніми електронними версіями. Щодо

спеціальних дисциплін, то тут відчувається брак сучасних навчальних видань. Загалом рівень забезпеченості спеціальною літературою з різних професій становить близько 76% і потребує поповнення та оновлення.

Для організації дистанційного навчання в ліцеї використовуються сайт закладу, Google- сервіси, навчальне середовище Moodle, персональні блоги/сайти педагогічних працівників (сім осіб). У розпорядженні викладачів ліцею є запозичені відеоуроки, фрагменти відеолекцій, електронні завдання та віртуальні вправи, онлайн-опитувальники тощо. Для комунікації зі здобувачами використовуються Viber, WhatsApp, Zoom, Skype і електронна пошта Telegram. Водночас дистанційне навчання використовується переважно для теоретичної та загальноосвітньої підготовки.

Педагогічні працівники ліцею пройшли курси дистанційного навчання при навчально-методичному центрі П(ПТ)О з теми «Google-сервіси в освітній діяльності педагогічних працівників закладів П(ПТ)О» та отримали сертифікати. Однак, як свідчать результати опитування керівників ліцею, неготовність викладачів та особливо майстрів виробничого навчання до роботи в онлайн-режимі є однією з найгостріших проблем в діяльності закладу, яка потребує термінового розв'язання.

Навчально-методичну роботу організовує педагогічна рада закладу, яка формує план роботи на поточний рік, а також визначає основні напрямки, завдання та форми діяльності педагогічного колективу, приймає рішення з ключових питань функціонування ліцею. У закладі сформовано три методичні комісії – спеціальних, загальноосвітніх дисциплін, класних керівників і майстрів виробничого навчання, які очолюють досвідчені педагогічні працівники. Основними проблемами, які вони вивчають, є застосування інноваційних технологій на уроках спеціальних дисциплін і виробничого навчання, викладання загальноосвітніх дисциплін в умовах модернізації професійно-технічної освіти та формування системи цінностей і суджень здобувачів у контексті Нової української школи.

На засіданнях методичних комісій обговорюються також питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, методичні аспекти виробничого навчання, відбувається ознайомлення з новими програмами та підручниками, узагальнення передового педагогічного досвіду, проводиться систематичний аналіз стану знань, умінь та навичок здобувачів тощо. Один раз на два місяці кожна методична комісія випускає методичний бюлетень, де висвітлює результати своєї роботи.

У ліцеї впродовж навчального року проходять декади відкритих уроків із загальноосвітніх і спеціальних дисциплін, майстер-класи та відкриті виховні години. Після завершення декади випускається методичний калейдоскоп, а інформація про його проведення подається на офіційному сайті ліцею. У закладі працюють творчі групи педагогів, Школа молодого педагога, якою керує методист закладу, а також ведеться робота з обдарованою молоддю.

Навчально-виховна робота здійснюється відповідно до затвердженого плану, який включає національно-патріотичне, правове, моральне, фізичне та екологічне виховання. Над реалізацією мети та завдань виховної роботи в ліцеї працюють класні керівники, соціальний педагог, педагог-організатор, практичний психолог і заступник директора з навчально-виховної роботи.

У ліцеї керівниками груп та адміністрацією здійснюється постійний контроль за відвідуванням занять здобувачами, за успішністю знань, проводяться необхідні педагогічні консультації з батьками, обстежуються умови проживання дітей у сім'ях тощо.

Члени педагогічного колективу ініціюють проведення в закладі низки позакласних заходів, пов'язаних із відзначенням пам'ятних дат і подій, сприяють організації дозвілля та відпочинку здобувачів освіти в позаурочний час, стимулюють їхню участь у гуртковій роботі. Навчально-виховні заходи висвітлюються на офіційному сайті ліцею.

У ліцеї приділяється значна увага здобувачам, які належать до соціально вразливих категорій населення. У 2024 році в закладі навчалось три особи з

інвалідністю, 10 сиріт і позбавлених батьківського піклування, значна кількість осіб із малозабезпечених, неповних і багатодітних сімей. Ліцей організовує для дітей-сиріт безкоштовне харчування, надає матеріальну допомогу на придбання одягу, взуття, забезпечує гуртожитком.

Ліцей має досвід міжнародної співпраці, зокрема з ПРООН в Україні (програма «Відновлення та розбудова миру на Донбасі»), ЮНІСЕФ та ГО «Ла Страда-Україна», «Представництво Норвезької Ради у справах біженців в Україні».

Безпеці життєдіяльності в ліцеї приділяється належна увага. Робота з охорони праці в закладі ведеться згідно з «Положенням про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 26.12.2021 №1669 [4]. На початку 2024/2025 навчального року в обласному інженерному центрі промислової безпеки проведено навчання керівного складу ліцею з питань охорони праці, пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги. Керівники навчальних груп пройшли навчання з II групи електробезпеки.

Для перевірки безпечності навчальних приміщень, об'єктів соціальної та спортивної інфраструктури в закладі проводиться визначення опору ізоляції дротів, кабелів, заземлювальних пристроїв кабінетів, майстерень, гуртожитку, стадіону. У жовтні 2024 року в ліцеї встановлено протипожежну сигналізацію з системою керування другого типу евакуації людей, придбано протигази та оновлено вогнегасники.

Перевірка рівня знань і практичних навичок здобувачів ліцею здійснюється відповідно до критеріїв оцінювання навчальних досягнень, затверджених наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 13.04.2011 №329 [6]. При оцінюванні навчальних досягнень здобувачів враховують характеристику відповіді, якість знань, сформованість загально-навчальних і предметних умінь та навичок, рівень володіння розумовими

операціями, досвід творчої діяльності, самостійність оцінних суджень. Зазначені підходи покладено в основу чотирьох рівнів оцінювання навчальних досягнень здобувачів, які використовуються в закладі: початкового (1-4 бали), середнього (5-7 балів), достатнього (8-10 балів), високого (11-12 балів).

Із загальноосвітніх дисциплін лівова частка здобувачів ліцею має середній (48-55%) та достатній (33-42%) рівні навчальних досягнень (таблиця 2.3). Однак такі показники не зовсім узгоджуються із результатами ЗНО, де частка відповідей здобувачів ліцею, які не подолали бар'єр «склав / не склав», є дуже високою. У рейтингу навчальних закладів області за результатами ЗНО ліцей у 2024 році посів 170 місце зі 177 освітніх установ.

Таблиця 2.3 - Рівень навчальних досягнень здобувачів ліцею

Навчальний рік	Рівень навчальних досягнень,%				Частка осіб, які не склали ЗНО, %
	Високий	Достатній	Середній	Початковий	
Загальноосвітня підготовка					
2021 - 2022	6,3	42,1	48,2	3,4	52
2022 - 2023	6,1	46,3	43,3	4,3	50
2023 - 2024	6,7	33,4	54,8	5,1	33
Загально-професійна підготовка					
2021 - 2022	6,7	42,8	45,7	4,8	
2022 - 2023	6,4	46,3	42,6	4,7	
2023 - 2024	6,5	47,2	41,2	5,1	
Професійна підготовка					
2021 - 2022	6,7	44,0	46,0	3,3	
2022 - 2023	6,8	48,0	43,0	2,2	
2023 - 2024	6,9	42,0	46,0	5,1	

Переважно середній та достатній рівні навчальних досягнень мають здобувачі ліцею із загально-професійної та професійної підготовки (рисунок 2.3). Щодо останнього, то він є значно нижчим у порівнянні з іншими закладами П(ПТ)О.

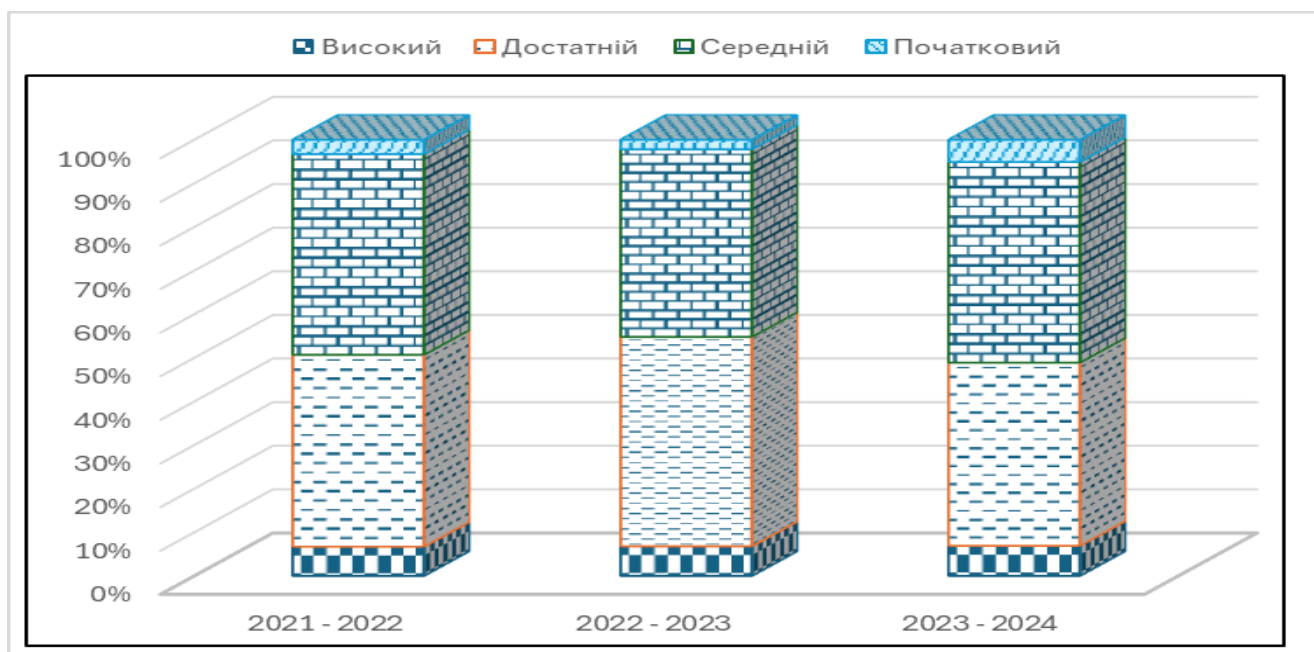


Рисунок 2.3 - Рівень професійної підготовки здобувачів ліцею

Загалом рівень навчальних досягнень, умінь і навичок здобувачів із професійної підготовки відповідає вимогам кваліфікаційних характеристик робітника, проте лишається досить низьким. На це, зокрема, вказують у відповідях на запитання анкети роботодавці, які відзначають низький рівень як теоретичних знань, так і практичних навичок випускників ліцею.

2.3 Аналіз кадрового потенціалу ліцею

Кадрова політика в ліцеї здійснюється відповідно до нормативно-правових актів України про працю та Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та «Про професійно-технічну освіту» [1-3]. Заклад

укомплектований кадрами на 100%, педагогічні працівники мають відповідну освіту та працюють за фахом.

Загальна кількість працівників ліцею становить 91 особу. У структурі трудового колективу частка господарського та технічного персоналу складає 40,7%, адміністративного — 18,6%, педагогічних працівників — 41,7%, у т. ч. майстрів виробничого навчання — 16,5%.

Викладання загальноосвітніх, теоретичних і спеціальних дисциплін забезпечують кваліфіковані кадри. Понад 27% викладачів є спеціалістами вищої категорії, 27,3% — спеціалістами I категорії, 9,1% — викладачами-методистами (рисунок 2.4).

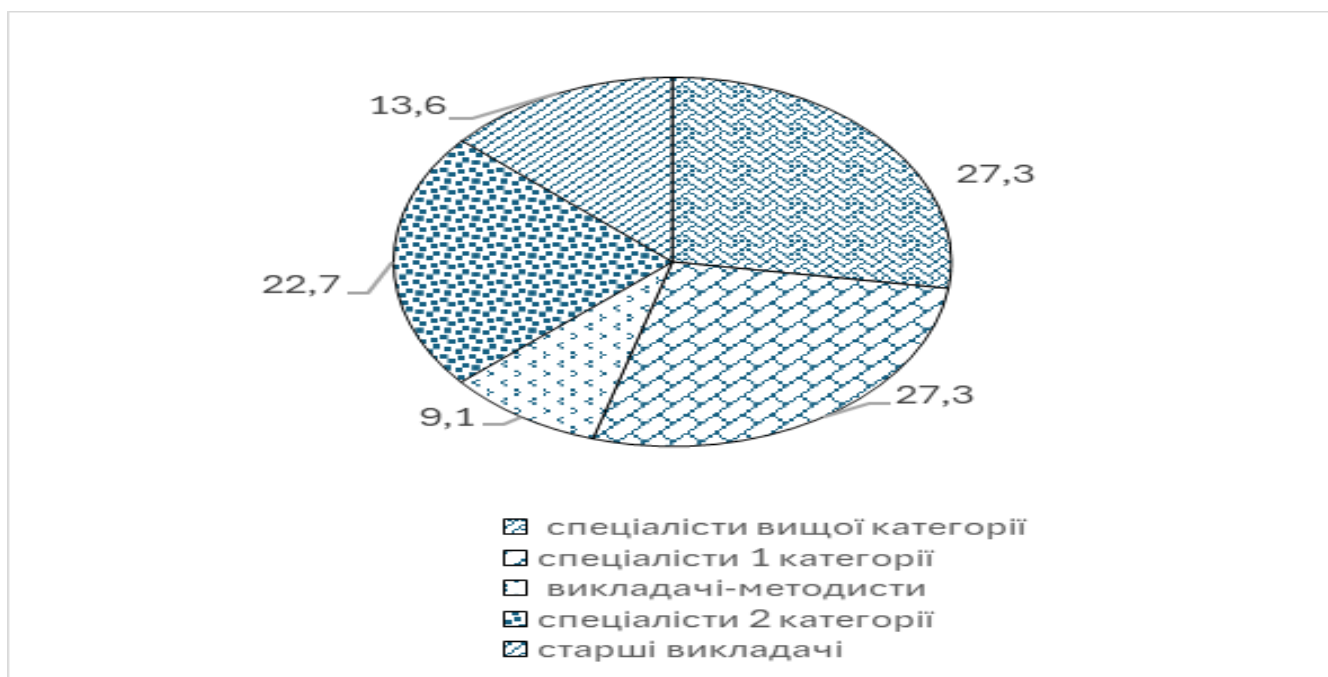


Рисунок 2.4 - Структура кадрів у 2024 р., %

Для розвитку закладу важливе значення має вікова структура викладачів і майстрів виробничого навчання. У ліцеї вона відносно збалансована, хоча частка осіб пенсійного віку досить висока і становить 21,6% (таблиця 2.4). Майже кожен п'ятий педагогічний працівник молодший за 35 років. Подібна вікова структура характерна також для адміністративного та господарського персоналу.

Таблиця 2.4 - Вікова та статева структура працівників ліцею станом на 01.09.2024 р., %

Персонал	Вікова структура персоналу ліцею							
	До 35 років		35-49 років		49-60 років		Понад 60 років	
	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
Педагогічні працівники	16,2	5,4	13,5	16,2	16,2	10,9	18,9	2,7
Господарський персонал	5,3	13,5	10,9	13,5	16,2	13,5	10,9	16,2
Адміністративний персонал та службовці	-	11,8	29,4	17,6	11,8	17,6	-	11,8

Гендерна ситуація в ліцеї є типовою для закладів П(ПТ)О. Серед педагогічних працівників переважають жінки, частка яких становить майже 65%.

Педагогічні працівники відповідно до нещодавно затверджених нормативних документів (Постанова КМ України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» №800 від 21.08.2023 року (зі змінами) [5], «Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», лист-роз'яснення Міністерства освіти і науки України №1/9-141 від 04.03.20 року «Щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти») [7] можуть самостійно обирати форми, види підвищення кваліфікації та суб'єктів надання освітніх послуг.

Планування підвищення кваліфікації педагогічних працівників проводиться щорічно, його графік затверджується педагогічною радою. Наразі викладачі загальноосвітніх дисциплін підвищують кваліфікацію в Луганському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, викладачі спеціальних дисциплін і майстри виробничого навчання – в Білоцерківському інституті

неперервної професійної освіти, адміністрація — ДНЗ «Університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України». У 2023 році підвищення кваліфікації пройшли 20 педагогічних працівників, у 2024 році — 25 осіб. Найбільш ефективними формами підвищення кваліфікації педагогічні працівники вважають майстер-класи та проходження стажування в освітніх закладах. Водночас питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, насамперед майстрів виробничого навчання, потребує удосконалення. На це вказують в анкетах керівники закладу, викладачі й майстри виробничого навчання. Кожен четвертий педагогічний працівник повністю чи частково незадоволений наявною системою підвищення кваліфікації.

Аналіз руху кадрів свідчить про стабільність колективу з тенденцією до поступового оновлення складу майстрів виробничого навчання (рисунок 2.5).

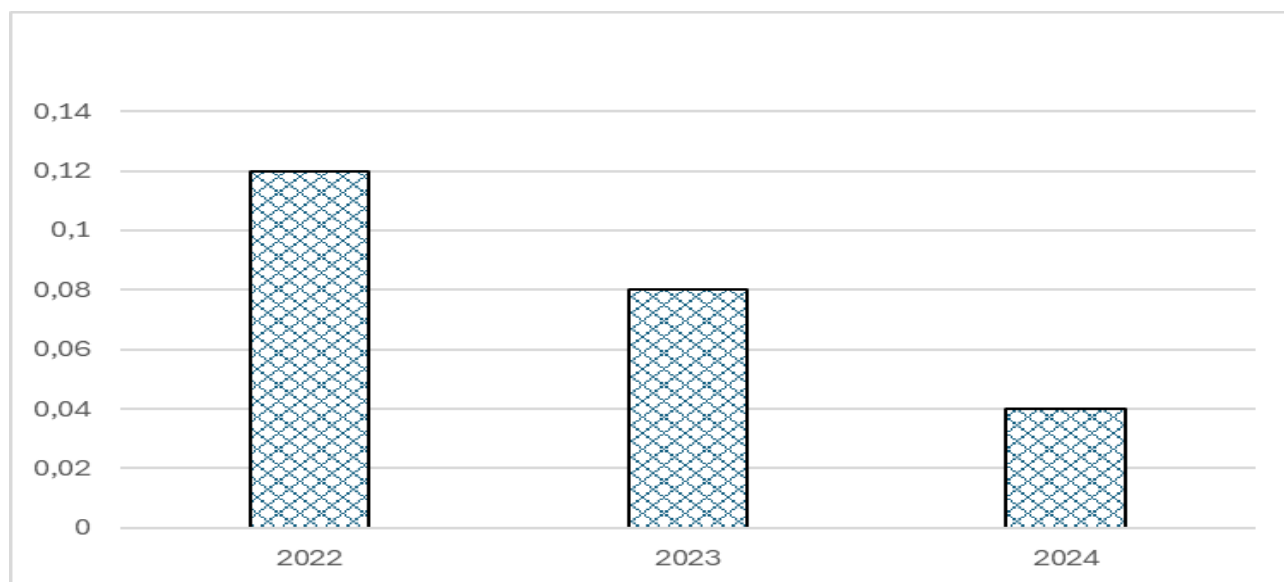


Рисунок 2.5 - Динаміка коефіцієнта плинності кадрів

У 2022 рр. спостерігалася підвищена плинність кадрів серед технічного персоналу (12%) через міграційні процеси, проте вакансії були оперативно закриті. У 2023 р. коефіцієнт стабільності кадрів досяг 0,92. Відбулося планове омолодження педагогічного складу (прийнято 3 молодих спеціалістів). У 2024 р. плинність кадрів мінімальна (4%). Основна причина звільнень — вихід на

пенсію за вислугою років. Отже, ліцей демонструє високий рівень затримання працівників. Коефіцієнт плинності в середньому складає 6,5%, що є нормою для закладів освіти.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання середньомісячної заробітної плати, зумовлене як державними гарантіями, так і внутрішньою системою стимулювання (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка середньої заробітної плати за категоріями

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту (2024/2022), %
Адміністрація, грн	16 500	17 800	19 600	+18,8
Педагогічні працівники, грн	12 400	13 500	15 200	+22,5
Майстри виробн. навч., грн	11 800	12 900	14 600	+23,7
Технічний персонал, грн	6 700	7 500	8 400	+25,3

У 2022 році настав період адаптації, коли оплата праці здійснювалася переважно за рахунок базових посадових окладів. Водночас зберігалася надбавка за престижність педагогічної праці, що коливалася в межах 5–20%. Через початок повномасштабного вторгнення преміальний фонд був суттєво обмежений, проте всі обов’язкові виплати — зокрема за вислугу років та кабінетні — залишилися незмінними.

Наступний, 2023 рік, став етапом стабілізації та утримання кадрового складу. Як показав аналіз руху кадрів, саме в цей період спостерігалася плинність серед технічного персоналу, що досягла 12%. Для врегулювання ситуації було переглянуто систему доплат за складність і напруженість у роботі господарського блоку. Це дало змогу підвищити середню заробітну плату технічних працівників на 11,9%, що, у свою чергу, забезпечило оперативне закриття вакансій.

Структура оплати праці педагогічного працівника подана на рисунку 2.6.

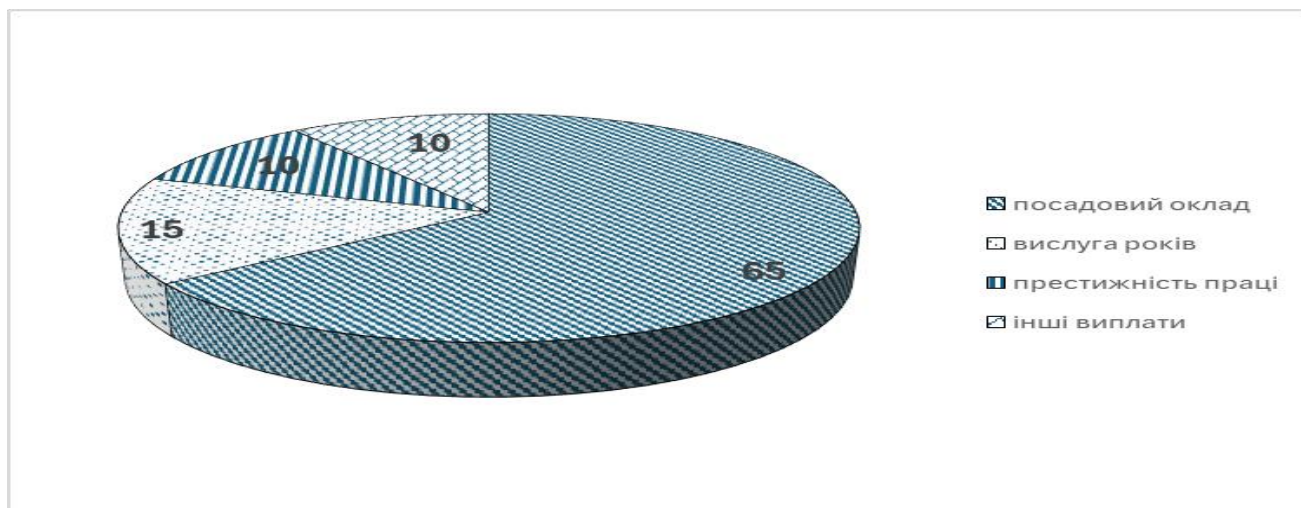


Рисунок 2.6 - Структура фонду оплати праці педагогічного працівника у 2024 р., %

Структура заробітної плати в ліцеї характеризується поєднанням фіксованої та змінної частин. Основу становить посадовий оклад, який визначається тарифним розрядом працівника відповідно до Єдиної тарифної сітки і складає близько 65% доходу. Важливим елементом є надбавка за вислугу років (15%), що свідчить про значний професійний стаж більшості педагогів — понад 10–20 років, забезпечуючи спадкоємність досвіду та стабільність кадрового складу.

Додатковим стимулом виступає надбавка за престижність педагогічної праці (10%), яка сприяє утриманню фахівців у державному секторі освіти. Окрему роль відіграють інші виплати (10%), що формують так звану «активну» частину заробітку. Вона охоплює завідування майстернями (особливо актуальне для 15 майстрів виробничого навчання), виконання функцій класного керівника, перевірку зошитів та завідування навчальними кабінетами.

Загалом така структура оплати праці є типовою для стабільного освітнього закладу. Завдяки тому, що 35% доходу складають надбавки, адміністрація отримує дієві інструменти впливу на якість роботи. При зростанні інтенсивності праці, наприклад у випадку відкриття нової майстерні, частка

«інших виплат» може збільшуватися. Саме таку тенденцію було зафіксовано у 2024 році, коли відбулося оновлення кадрового складу.

2.4 Аналіз матеріально-технічної бази та її відповідності державним стандартам і вимогам

Заклад має необхідну кількість навчальних приміщень (кабінетів, майстерень, лабораторій), об'єктів соціальної інфраструктури (гуртожиток, спортивний майданчик, бібліотека) та земельних ділянок для здійснення освітньої діяльності.

Матеріально-технічна база ліцею за кількістю та номенклатурою обладнання відповідає мінімальним вимогам чинних освітніх стандартів з окремих професій, проте в більшості випадків є морально та фізично застарілою й потребує кардинального оновлення (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Рівень зношеності основного обладнання ліцею у розрізі професій

Галузь (напря́м) підготовки	Назва професії	Рівень зношеності основного обладнання, %
1	2	3
Загальні професії електротехнічного виробництва. Автомобільний транспорт. Загальні для всіх галузей економіки.	Слюсар-електрик з ремонту електроустаткування	30
	Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів	51
	Електромонтер охоронно-пожежної сигналізації	34
	Охоронник	31
	Слюсар з контрольно-вимірювальних приладів та автоматики (електромеханіка)	31
	Токар	42
	Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів	52
	Електрозварник ручного зварювання. Газозварник	37
Громадське харчування.	Кухар. Кондитер	5

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Сфера обслуговування.	Перукар (перукар-модельєр)	43
	Манікюрник	41
Будівельні, монтажні і ремонтно-будівельні роботи.	Лицювальник-плиточник	33
	Штукатур	31
	Маляр	44
Швейне виробництво.	Кравець	15
Хімічне виробництво.	Апаратник абсорбції	55
	Апаратник кристалізації	58
	Апаратник нітрування	49
	Лаборант хімічного аналізу	51

Найвищий рівень зношеності основного обладнання спостерігається у професіях, які належать до хімічного виробництва (49-58%). Відносно нове, сучасне обладнання має швейна майстерня, яка створена в рамках навчально-практичного центру з професії «Швачка. Кравець. Закрійник» (швейні машини та обладнання для волого-теплової обробки, розкрійний ніж, плоттер), а також лабораторія з професії «Кухар. Кондитер»

Результати анкетування учасників освітнього процесу підтвердили розуміння колективом ліцею проблеми застарілості матеріально-технічної бази. Керівники закладу, 25% викладачів і майстрів виробничого навчання, близько 10% здобувачів оцінили рівень новизни матеріально-технічної бази ліцею найнижчою оцінкою – 5-6 балів за 10-и бальною шкалою (рисунок 2.7).

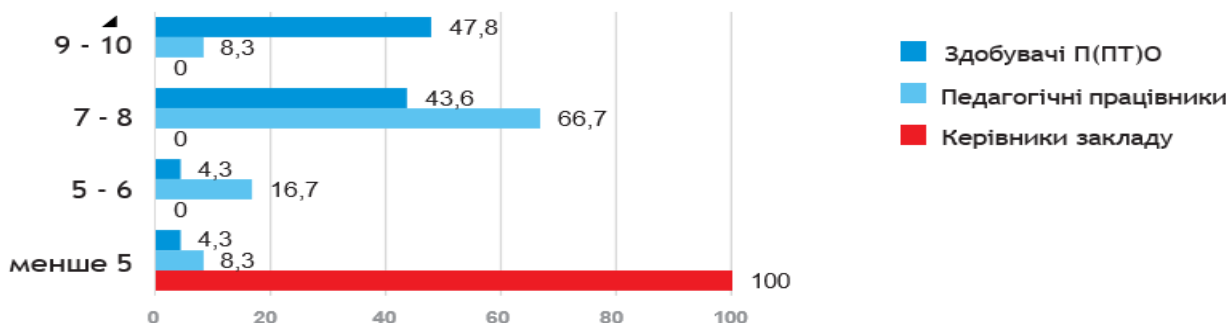


Рисунок 2.7 - Оцінка новизни матеріально- технічної бази закладу учасниками освітнього процесу, %

У закладі триває пошук фінансових ресурсів для модернізації обладнання та устаткування. За 2022-2024 роки ліцей інвестував у ремонтні роботи та осучаснення матеріально-технічної бази 2,6 млн грн.

2.5 Аналіз фінансових показників діяльності закладу

Фінансування ліцею здійснюється винятково коштом регіонального бюджету. Інших джерел фінансування наразі немає. Упродовж 2020- 2024 років спостерігається зростання загального кошторису закладу з 5,6 млн грн до майже 12,5 млн грн (таблиця 2.7), що зумовлено збільшенням заробітної плати та видатків на енергоносії в останні роки.

Таблиця 2.7 - Структура кошторису ліцею

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний кошторис, тис. грн	5647,963	9571,173	15753,600	12267,039	12537,845
Кошти державного бюджету, тис. грн	-	-	-	-	-
Частка від загального кошторису, %	-	-	-	-	-
Кошти регіонального бюджету, тис. грн	5647,963	9571,173	15753,600	12267,039	12573,845
Частка від загального кошторису, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Спеціальні кошти, тис. грн	-	-	-	-	-
Частка від загального кошторису, %	-	-	-	-	-

Загальний кошторис витрат на підготовку кадрів у розрізі окремих професій узгоджується з кількістю здобувачів, які на них навчаються. Наразі в ліцеї відсутня чітка диференціація кошторису витрат на підготовку одного

здобувача професійно-технічної освіти в розрізі окремих професій, що видається дивним, зважаючи на різну технічну складність професій та їхнє матеріально-технічне забезпечення. За наявними даними, на підготовку одного здобувача професійно-технічної освіти в ліцеї у 2024 році витрачалося 54,3 тис. грн.

Упродовж 2022-2024 років ліцей використав майже 2,6 млн. грн. коштів регіонального бюджету на ремонт та осучаснення матеріально-технічної бази ліцею, зокрема виробничих майстерень (518,403 тис. грн.), гуртожитку (624,492 тис. грн.), спортивної зали та стадіону (706,0 тис. грн.), комп'ютерного класу (357,391 тис. грн.), навчальних кабінетів (314,264 тис. грн.) та актової зали (122,000 тис. грн.).

Наповнення спеціального фонду ліцею у 2024 році було мінімальним. Традиційно він формується за рахунок надходжень від суб'єктів господарювання, у яких здобувачі проходять виробничу практику. Інші джерела надходжень, зокрема від використання навчально-практичного центру, здійснення перепідготовки дорослого населення, є незначними. Така ситуація потребує диверсифікації джерел наповнення спеціального фонду.

Висновки до розділу 2

Наразі ліцей є типовим закладом П(ПТ)О регіону, який, з одного боку, має багаторічний досвід і практику підготовки кадрів для різних секторів економіки, певні конкурентні переваги, з іншого – вирізняється низкою проблем, негативних трендів розвитку та ще зберігає риси радянської системи професійно-технічної освіти.

Сталим за 2020-2024 роки є показник кількості учнів, які прийняті на перший курс. Ліцей повністю виконує план прийому, який визначається йому на основі регіонального замовлення.

Переважно середній та достатній рівні навчальних досягнень мають

здобувачі ліцею із загально-професійної та професійної підготовки. Щодо останнього, то він є значно нижчим у порівнянні з іншими закладами П(ПТ)О.

Загальна кількість працівників ліцею становить 91 особу. У структурі трудового колективу частка господарського та технічного персоналу складає 40,7%, адміністративного – 18,6%, педагогічних працівників – 41,7%, у т. ч. майстрів виробничого навчання – 16,5%.

У 2022 рр. спостерігалася підвищена плинність кадрів серед технічного персоналу (12%) через міграційні процеси, проте вакансії були оперативно закриті.

Структура заробітної плати в ліцеї характеризується поєднанням фіксованої та змінної частин. Основу становить посадовий оклад, який визначається тарифним розрядом працівника відповідно до Єдиної тарифної сітки і складає близько 65% доходу.

Матеріально-технічна база ліцею за кількістю та номенклатурою обладнання відповідає мінімальним вимогам чинних освітніх стандартів з окремих професій, проте в більшості випадків є морально та фізично застарілою й потребує кардинального оновлення.

Фінансування ліцею здійснюється винятково коштом регіонального бюджету. Інших джерел фінансування наразі немає. Упродовж 2020- 2024 років спостерігається зростання загального кошторису закладу з 5,6 млн грн до майже 12,5 млн грн.

Необхідність зміцнення потенціалу закладу та посилення його конкурентоспроможності є найбільш пріоритетним вектором розвитку ліцею. Осучаснення матеріально-технічної бази – це широкий комплекс проблем, які потребують першочергового розв’язання. Збудовані ще на початку 60-х років ХХ ст. будівлі навчальних корпусів, навчальні кабінети, лабораторії, інші об’єкти інфраструктури ліцею потребують ремонту, оновлення зовнішнього вигляду та енергомодернізації. Реалізація зазначених завдань забезпечить формування нового, привабливого для здобувачів освітнього простору та

посилить естетичну привабливість закладу.

Не менш гострим як з технічної, так і фінансової сторін є питання оновлення матеріально-технічної бази ліцею – обладнання, інструментів, витратних матеріалів, комп'ютерної техніки, лабораторного устаткування тощо. На необхідність таких заходів вказують як результати стратегічної сесії, так і результати опитування учасників освітнього процесу та роботодавців.

3 Напрями вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства

3.1 Стратегічні пріоритети зміцнення кадрової безпеки

Для формування стратегічних пріоритетів почнемо з оцінювання кадрової безпеки. Оцінка кадрової безпеки організації, зокрема освітнього закладу на прикладі Білозерського професійного гірничого ліцею, ґрунтується на кількох ключових підходах (таблиця 3.1), що дозволяє розглядати персонал не лише як ресурс, а й як потенційне джерело ризиків або, навпаки, гаранта стабільності.

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика підходів до оцінки кадрової безпеки (складено на основі [55-59])

Назва підходу	Об'єкт оцінки	Основні інструменти / Показники	Коли доцільно застосовувати
Індикаторний (Кількісний)	Статистичні дані та коефіцієнти.	Плинність кадрів, коефіцієнт стабільності 0,92, вікова структура	Для щоквартального моніторингу та звітності перед департаментом освіти
Ресурсний	Потенціал та можливості працівників.	Укомплектованість штату, рівень кваліфікації майстрів, наявність сертифікатів	При плануванні нових спеціальностей (наприклад, нових гірничих технологій)
Мотиваційний	Психологічний клімат та лояльність.	Рівень зарплати, структура ФОП (надбавки), анкетування задоволеності	Коли спостерігається незрозуміле зростання плинності (як у 2023 році)
Ризикологічний	Потенційні внутрішні та зовнішні загрози.	Карта ризиків, оцінка ймовірності відтоку кадрів на виробництво	У періоди економічної нестабільності або активних міграційних процесів
Комплексний	Організація в цілому.	SWOT-аналіз кадрового потенціалу, інтегральна оцінка безпеки	Для розробки стратегії розвитку ліцею на 3–5 років

Найбільш поширеним є індикаторний, тобто кількісний підхід. Він базується на розрахунку конкретних показників та їхньому порівнянні з пороговими значеннями. Так, коефіцієнт плинності кадрів у стабільних організаціях не перевищує 10%. [60]. Для ліцею показник у 12% у 2023 році став сигналом тривоги, тоді як зниження до 4% у 2025 році засвідчило високий рівень кадрової безпеки. Важливим індикатором є також коефіцієнт стабільності, що відображає частку працівників, які працюють понад рік. Значення 0,92, зафіксоване у 2024 році, вважається високим. До цього блоку належать і оцінка вікової структури колективу, а також відповідність кваліфікації — частка викладачів із вищою категорією та майстрів із високим розрядом.

Ресурсний, або функціональний підхід, зосереджується на здатності кадрового потенціалу забезпечувати виконання цілей організації. Він охоплює питання укомплектованості штату (91 особа, що дозволяє закрити всі навчальні години та технічні потреби), наявність унікальних знань, які важко замінити на ринку праці, а також витрати на перепідготовку та розвиток персоналу.

Соціально-мотиваційний підхід акцентує увагу на лояльності працівників та внутрішньому кліматі. Тут важливим є рівень оплати праці, який порівнюється із середніми показниками по регіону чи галузі. Якщо заробітна плата в ліцеї суттєво нижча, ніж у суміжних секторах (наприклад, на шахтах), кадрова безпека опиняється під загрозою. Додатковими індикаторами виступають задоволеність працею, що може оцінюватися через анонімні опитування, а також стан трудової дисципліни, зокрема кількість порушень, прогулів чи конфліктів.

Ризикологічний підхід спрямований на оцінку ймовірності негативних подій, пов'язаних із людським фактором. До внутрішніх загроз належать розголошення конфіденційної інформації, прояви корупції (наприклад, під час іспитів) чи некомпетентність окремих працівників. Зовнішні ризики охоплюють переманювання кращих майстрів конкурентами, міграційні процеси та

демографічні виклики.

Завершальним етапом є комплексна оцінка, яка часто здійснюється у форматі SWOT-аналізу [54]. Для Білозерського ліцею сильними сторонами виступає висока стабільність педагогічного складу, слабкістю — значна частка технічного персоналу. Серед можливостей варто відзначити залучення молодих спеціалістів, тоді як головними загрозами залишаються висока мобільність кадрів, зумовлена військовими діями та економічною нестабільністю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для ефективної оцінки кадрової безпеки доцільно поєднувати індикаторний підхід, який дозволяє здійснювати кількісний моніторинг, із соціально-мотиваційним, що допомагає зрозуміти причини утримання чи відтоку працівників. Саме така комбінація забезпечує найбільш повну картину кадрової ситуації та дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Отже, для оцінки кадрової безпеки Білозерського професійного гірничого ліцею (виходячи з наявних даних про 91 працівника та динаміку 2022–2024 рр.) ми використаємо комплексну методику, що враховує ресурсний, мотиваційний та результативний аспекти.

В першу чергу розрахуємо основні коефіцієнти, що визначають "зону безпеки" у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Коефіцієнти, що визначають «зону кадрової безпеки»

Індикатор	Значення	Норматив	Статус
Коефіцієнт плинності (2024 р.)	4,0%	< 10%	Безпечно
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,92	> 0,80	Безпечно
Частка молодих спеціалістів	7,9%	> 5%	Задовільно
Рівень укомплектованості штату	100%	95-100%	Безпечно

Далі побудуємо Матриця SWOT-аналізу кадрової безпеки (рисунок 3.1).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень стабільності (92%). Наявність досвідчених майстрів (16,5% персоналу). Проведена успішна адаптація молодих кадрів у 2024 р.	Значна частка персоналу передпенсійного віку. Висока питома вага технічного персоналу (40,7%), що потребує постійних витрат на фонд оплати праці.
Можливості	Загрози
Співпраця з гірничими підприємствами для доплат майстрам. Гранти на підвищення кваліфікації педагогів.	Міграційні ризики (як у 2023 році). Конкуренція за майстрів виробничого навчання з приватним сектором.

Рисунок 3.1 - Матриця SWOT-аналізу кадрової безпеки

З огляду на гірничий профіль ліцею найбільшою загрозою для кадрової безпеки залишається дефіцит майстрів виробничого навчання, чисельність яких становить 15 осіб. Їхня ринкова цінність є високою, а отже ризик відтоку кадрів на шахти чи промислові підприємства зберігається постійно.

Для зміцнення кадрової стабільності адміністрація застосовує комплекс заходів. У фінансовому блоці ключовим рішенням стало збереження частки надбавок на рівні 35% у структурі заробітної плати, що забезпечує можливість гнучкого преміювання та оперативного реагування на зміни інтенсивності праці. У соціальному вимірі важливим чинником стало посилення корпоративної культури, яке у 2024 році дозволило суттєво знизити плинність кадрів — із 12% до 4%. Освітній блок передбачає створення «школи наставництва», де досвідчені майстри, що отримують 15% надбавки за вислугу років, передають професійні знання трьом молодим спеціалістам, прийнятим у 2024 році.

Загалом професійно-технічна освіта в Україні перебуває на перехресті викликів, що вимагають системних рішень. Її трансформація має ґрунтуватися

на поєднанні традиційних форм наставництва з новітніми технологіями та міжнародними практиками, що дозволить забезпечити стійкість ринку праці та підвищити інвестиційну привабливість держави у майбутньому. Комплексна система має охоплювати всі ключові аспекти роботи з персоналом, поєднуючи превентивні, протективні та розвиваючі механізми. На етапі відбору та найму важливо забезпечити перевірку лояльності та благонадійності кандидатів, особливо тих, хто претендує на керівні посади. Це передбачає впровадження процедур комплаєнсу, які гарантують відповідність майбутніх працівників етичним та професійним стандартам. Одночасно необхідно створити умови для профорієнтації викладачів, залучаючи до освітнього процесу фахівців-практиків із виробництва та допомагаючи їм швидко адаптуватися до педагогічної діяльності. Такий підхід дозволяє поєднати академічні знання з практичним досвідом, що підвищує якість навчання та формує більш прикладну компетентність у студентів.

Захисна складова системи спрямована на утримання кадрів і створення безпечного та мотивуючого середовища [61]. Економічна мотивація має базуватися на гнучких системах преміювання, можливості участі у грантових програмах та міжнародних проєктах, що дозволяє працівникам підвищувати свій дохід і водночас розширювати професійні горизонти. Важливим елементом є психологічна підтримка, яка реалізується через створення служб ментального здоров'я в межах закладу. Це допомагає запобігати емоційному вигоранню та підтримувати стабільність колективу. Додатково соціальний пакет має включати страхування, гарантії безпечних умов праці, облаштовані укриття та енергонезалежність, що особливо актуально в умовах сучасних викликів.

Розвиваюча підсистема забезпечує інтелектуальну безпеку та безперервний професійний розвиток [62]. Вона передбачає впровадження системи підвищення кваліфікації за технологіями дуальної освіти, що дозволяє поєднувати теоретичне навчання з практичною діяльністю. Окрему увагу слід приділити цифровізації компетенцій, адже сучасний персонал має володіти

навичками роботи з хмарними сервісами, штучним інтелектом та новітнім виробничим обладнанням. Це не лише підвищує ефективність праці, а й формує конкурентоспроможність закладу на міжнародному рівні.

Таким чином, комплексна система інтегрує превентивні заходи для якісного відбору кадрів, проактивні механізми для їхнього утримання та підтримки, а також розвиваючі інструменти для постійного професійного зростання. Вона створює цілісну модель управління персоналом, яка відповідає сучасним викликам і забезпечує стабільність та розвиток організації.

Сучасна система професійно-технічної освіти функціонує в умовах подвійної кризи: загальнодержавної безпекової та структурного дефіциту робітничих кадрів. Це зумовлює необхідність розробки максимально гнучких стратегій управління кадровою безпекою, які дозволяють не лише захистити наявний кадровий потенціал, а й забезпечити його розвиток в умовах невизначеності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Стратегії кадрової безпеки ліцею

Назва стратегії	Основна сутність	Ключові інструменти	Очікуваний результат для ліцею
Гнучке залучення	Відхід від жорстких рамок найму на користь швидкості та експертності	Залучення сумісників-практиків, дистанційна робота, перекваліфікація ветеранів	Швидке закриття вакансій майстрів, залучення іноземного досвіду
Інвестиційна лояльність	Утримання персоналу через створення безпечного та комфортного середовища	Сучасні укриття, коворкінги, прозорі кар'єрні ліфти, психологічна підтримка	Зниження плинності кадрів, висока лояльність працівників у кризові періоди
Технологічне випередження	Постійне оновлення знань та цифровізація праці	Стажування на виробництві, використання ІІІ, цифрова база знань (wiki-ліцей)	Підвищення ринкової вартості педагогів, автоматизація рутини
Соціальне партнерство	Спільна відповідальність ліцею та бізнесу за кадри	Центри компетенцій, доплати від роботодавців, гранти (Erasmus+, GIZ)	Залучення додаткових позабюджетних коштів, оновлення бази навчання

Стратегія “Гнучкого залучення” передбачає відхід від традиційних методів найму, які часто поступаються приватному сектору. Її сутність полягає у використанні нестандартних підходів до формування педагогічного складу. Зокрема, йдеться про залучення сумісників-практиків — діючих майстрів із виробничих підприємств, які можуть викладати спеціалізовані курси. Важливим напрямом є створення умов для дистанційної роботи викладачів теоретичного блоку, що відкриває можливості залучення фахівців з інших регіонів та навіть з-за кордону. Окремо слід виділити ветеранську політику, яка передбачає перекваліфікацію ветеранів війни та їхнє залучення як майстрів виробничого навчання й наставників, що одночасно вирішує проблему кадрового дефіциту та сприяє патріотичному вихованню учнів.

Стратегія “Інвестиційної лояльності” акцентує увагу на нематеріальних і структурних перевагах, які компенсують обмеженість фінансових ресурсів закладу. Йдеться про формування корпоративної культури безпеки, що включає облаштування сучасних укриттів, коворкінгів із безперебійним живленням та інших елементів фізичного захисту. Важливим є впровадження прозорих механізмів кар’єрного зростання, які дозволяють працівникам бачити індивідуальні траєкторії розвитку — від молодого майстра до методиста чи керівника напрямку. Додатково стратегія передбачає створення пакету “Ментального здоров’я”, що включає програми психологічного розвантаження та супервізії для педагогів, які працюють із вразливими категоріями учнів, зокрема внутрішньо переміщеними особами та дітьми, що постраждали від війни.

Стратегія “Технологічного випередження” спрямована на захист від професійної деградації кадрів та підвищення їхньої ринкової вартості. Її реалізація передбачає регулярне стажування викладачів на сучасних виробництвах і в технологічних хабах, що дозволяє підтримувати актуальність знань. Важливим компонентом є навчання персоналу використанню цифрових технологій та штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів, що

вивільняє час для творчої педагогічної діяльності. Додатково стратегія включає створення цифрової бази знань, яка дозволяє зберегти унікальний досвід майстрів-ветеранів навіть після їхнього виходу з системи.

Стратегія “Соціального партнерства” підкреслює неможливість забезпечення кадрової безпеки закладів професійно-технічної освіти без тісної взаємодії з бізнесом. Йдеться про створення спільних центрів компетенцій разом із великими роботодавцями, які беруть на себе частину витрат на навчання та доплати майстрам. Важливим напрямом є стимулювання грантової активності викладачів, зокрема участі у міжнародних програмах Erasmus+, GIZ та інших, що забезпечує додатковий дохід і сприяє інтеграції українських закладів професійно-технічної освіти у глобальний освітній простір.

Таким чином, запропоновані стратегії формують багатовимірну систему кадрової безпеки, яка поєднує інноваційні методи залучення, нематеріальні механізми утримання, технологічне оновлення та партнерство з бізнесом. Це дозволяє закладам професійно-технічної освіти не лише реагувати на кризові виклики, а й закладати основу для сталого розвитку в умовах глобальної невизначеності.

Чотири стратегії кадрової безпеки для Білозерського професійного гірничого ліцею мають функціонувати не ізольовано, а як єдиний інтегрований механізм, що охоплює весь колектив. Їхня ефективність проявляється у диференційованому застосуванні до різних категорій працівників.

Для педагогічного складу, який становить 41,7% персоналу, найбільш актуальною є стратегія технологічного випередження. Вона забезпечує підтримку кваліфікації викладачів на рівні, співставному з вимогами реального сектору економіки, і дозволяє уникати професійної стагнації.

Для майстрів виробничого навчання, частка яких складає 16,5%, пріоритетними є стратегія гнучкого залучення, реалізована через ветеранські програми, та стратегія соціального партнерства, що передбачає доплати від підприємств-замовників кадрів. Саме ці інструменти дозволяють утримувати

майстрів у закладі, попри високий попит на їхні компетенції у гірничій галузі.

Для всього колективу базовою виступає стратегія інвестиційної лояльності. В умовах роботи гірничого ліцею наявність сучасного коворкінгу з безперебійним живленням та облаштованого укриття стає вагомим чинником утримання кадрів, ніж пряме підвищення заробітної плати. Це свідчить про те, що кадрова безпека формується не лише фінансовими стимулами, а й соціально-побутовими умовами праці.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження зазначених стратегій дозволяє Білозерському ліцею трансформуватися з традиційного бюджетного закладу у динамічний освітній хаб. Кадрова безпека тут ґрунтується не на адміністративному примусі, а на високій конкурентності та турботі про працівників.

3.2 Система заходів забезпечення кадрової безпеки ліцею

Стратегія «Технологічного випередження» для Білозерського професійного гірничого ліцею – це відповідь на ризик морального старіння знань. Вона перетворює ліцей із закладу, що «наздоганяє» промисловість, на майданчик, де вивчають технології завтрашнього дня.

Запропонована програма реалізації стратегії «Технологічного випередження» подана на рисунку 3.2.

Програма реалізації стратегії «Технологічного випередження» передбачає кілька ключових напрямів розвитку. Першим кроком є створення Цифрової бази знань «Wiki-ліцей», яка виступає механізмом збереження колективного інтелекту закладу. Її головна мета полягає у фіксації та передачі унікального досвіду майстрів-ветеранів, що становлять 16,5% персоналу, до моменту їхнього виходу на пенсію. Для цього планується створення внутрішнього порталу, де досвідчені майстри записуватимуть короткі відео-інструкції з обслуговування гірничого обладнання.

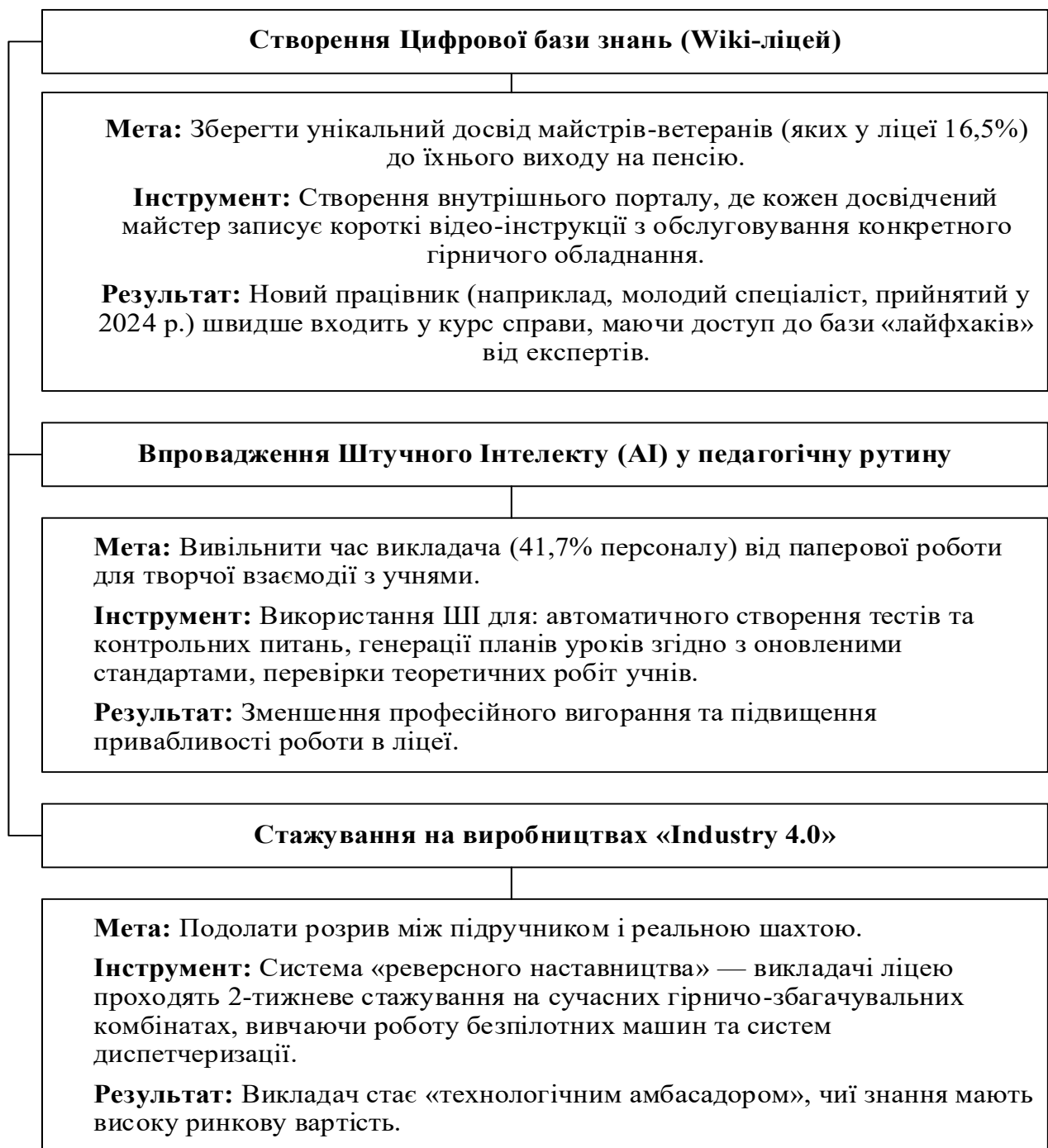


Рисунок 3.2 - Програма реалізації стратегії «Технологічного випередження»

Другим напрямом є впровадження штучного інтелекту у педагогічну рутину. Основна мета полягає у вивільненні часу викладачів, які складають 41,7% персоналу, від паперової роботи, щоб вони могли більше зосередитися на творчій взаємодії з учнями. Для цього ШІ використовуватиметься для автоматичного створення тестів і контрольних питань, генерації планів уроків

відповідно до оновлених стандартів, а також перевірки теоретичних робіт учнів. Очікуваним результатом стане зниження рівня професійного вигорання та підвищення привабливості роботи в ліцеї.

Третім важливим елементом програми є стажування на виробництвах «Industry 4.0». Це покликано подолати розрив між навчальними матеріалами та реальними умовами шахти. Викладачі ліцею проходитимуть двотижнєве стажування на сучасних гірничо-збагачувальних комбінатах, де ознайомляться з роботою безпілотних машин та систем диспетчеризації. Завдяки такій практиці вони перетворюються на технологічних амбасадорів, чийі знання набувають високої ринкової вартості та стають важливим ресурсом для підготовки майбутніх фахівців.

Етапи впровадження програми подані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Етапи впровадження

Квартал	Захід	Відповідальні	Очікуваний KPI
I Квартал	Аудит цифрових навичок персоналу (91 особа)	Адміністрація	Виявлення 10 «цифрових лідерів» серед вчителів.
II Квартал	Запуск курсу «ШІ в освіті: від теорії до практики»	ІТ-фахівець, методист	80% педагогів володіють інструментами автоматизації
III Квартал	Оцифрування 50% навчальних програм майстрів	Майстри виробничого навчання	Створено 20 відео-кейсів для бази знань
IV Квартал	Захист проєктів «Цифрова майстерня»	Весь колектив	Впровадження елементів VR/AR у навчання

Для забезпечення реалізації програми одним із основних визначених рушійних факторів є сильне лідерство та відданість вищого керівництва, які є важливими для організації успішних ініціатив цифрової трансформації. Наприклад, стратегічна трансформація дослідницького та розробницького центру Samsung була зумовлена консенсусом щодо необхідності змін та

потужним лідерством з боку вищого керівництва, підкреслюючи важливість лідерства в узгодженні організаційних процесів із цифровими стратегіями [63]. Організаційні зміни в контексті цифрової трансформації часто передбачають зміни в стилях керівництва та організаційній культурі, які є критично важливими для ефективного управління талантами під час таких переходів.

Стратегічне узгодження організаційних підрозділів та процесів є ще одним важливим рушієм. Системний підхід до управління талантами, зокрема, узгодження стратегій управління талантами з цілями організації підвищує конкурентну перевагу. Таке узгодження гарантує, що практики управління талантами інтегровані в ширшу організаційну стратегію, сприяючи гнучкості та реагуванню в цифровому середовищі.

Інновації в практиці залучення та розвитку талантів також слугують ключовим фактором. Впровадження цифрових платформ та аналітики сприяє кращому виявленню та залученню талантів, що є важливим для підтримки конкурентоспроможної робочої сили [64].

Культурна та організаційна готовність до цифрових змін є ще одним важливим фактором. Розуміння організаційної культури через етнологічну та культурну перспективи є життєво важливим для проєктування та управління цифровими робочими місцями. Ця перспектива підкреслює, що успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження технологій, але й культурної адаптації для сприяння інноваціям, співпраці та гнучкості серед працівників. Також підкреслюється роль сприйняття організаційної справедливості та залучення працівників до управління талантами під час цифрової трансформації. Організаційна справедливість впливає на реакцію працівників на ініціативи з управління талантами, особливо коли до них залучені працівники з високим потенціалом. Процедурна справедливість та побудова відносин мають вирішальне значення для формування позитивних результатів та забезпечення підтримки працівників під час процесів цифрових змін.

Крім того, інтеграція цифрової трансформації з організаційним дизайном зумовлена потребою в гнучких, гнучких структурах, здатних реагувати на швидкі технологічні зміни. Впровадження цифрових стратегій також поширюється на конкретні галузеві контексти, такі як ланцюги постачання продуктів харчування та нафтохімічні підприємства, де цифровізація впливає на бізнес-процеси та вимоги до талантів.

У сфері організаційного дизайну дизайн-мислення стає важливим підходом до управління великими організаціями в умовах цифрових змін. Застосування принципів дизайну може сприяти інноваціям в дизайні робочих місць та робочих процесах, сприяючи розвитку культури, сприйнятливої до цифрової трансформації. Цей підхід підтримує розвиток організаційних процедур, які є адаптивними та стійкими до технологічних збоїв. Стратегічне значення інновацій бізнес-моделей у відповідь на цифрову трансформацію також добре задокументовано. Цифрова трансформація може сприяти екологічній стійкості та підтримувати малі та середні підприємства у досягненні цілей сталого розвитку, що вказує на те, що цифрові рушійні сили виходять за рамки операційної ефективності та мають ширший суспільний вплив.

Ключові рушійні сили цифрової трансформації в управлінні талантами та організаційному дизайні є багатогранними та охоплюють відданість керівництва, стратегічну узгодженість, інноваційні практики, культурну готовність та інтеграцію цифрових інструментів в організаційні процедури [65]. Ці рушійні сили разом дозволяють організаціям адаптуватися до швидкозмінного цифрового ландшафту, сприяючи гнучкості, інноваціям та сталому розвитку. У літературі підкреслюється, що успішна цифрова трансформація вимагає цілісного підходу, який узгоджує технологічні досягнення з організаційною культурою, стратегіями талантів та принципами дизайну для досягнення конкурентної переваги у все більш цифровому світі.

Успішна цифрова трансформація в кадровою безпекою починається не з

технологій, а з чіткого, узгодженого з бізнесом бачення. Керівники відділів кадрів повинні спочатку визначити, що означає «цифровий» для їхніх конкретних цілей щодо талантів та організації. Чи йдеться про автоматизацію адміністративних завдань, щоб звільнити бізнес-партнерів з HR для стратегічної роботи? Чи йдеться про використання штучного інтелекту для прогнозування відтоку кадрів та проактивного управління утриманням персоналу? Чи про перетворення організації на більш гнучку та проектно-орієнтовану? Встановлюючи стратегічне бачення, яке безпосередньо підтримує загальні бізнес-цілі, такі як покращення інновацій, підвищення операційної гнучкості або вихід на нові ринки, відділ кадрів гарантує, що технологічні інвестиції є цілеспрямованими та вимірюваними, а не просто впроваджують модні рішення без чіткої віддачі від інвестицій. Ця стратегічна ясність стає орієнтиром, що спрямовує всі наступні рішення щодо перепроєктування процесів, вибору інструментів та управління змінами.

Маючи чітке бачення, стратегія має зосередитися на переосмисленні процесів управління талантами з урахуванням досвіду співробітників, використовуючи цифрові інструменти як стимулюючі фактори. Це включає картування всього шляху співробітника – від кандидата до випускника – та визначення точок тертя, які технології можуть згладити. Наприклад, платформа для рекрутингу на базі штучного інтелекту може оптимізувати найм, тоді як уніфікована платформа навчального досвіду може персоналізувати кар'єрний розвиток та підвищення кваліфікації. Цифрова трансформація дозволяє перейти від стандартизованих щорічних оцінок талантів до постійного зворотного зв'язку та управління ефективністю на основі даних [66]. Такий людиноцентричний підхід гарантує, що технології розширюють людський потенціал та сприяють культурі постійного зворотного зв'язку та зростання, роблячи управління талантами більш динамічним, адаптивним та індивідуально релевантним.

Найважливіше те, що відділ кадрів має очолити перехід до більш

гнучких, мережевих моделей, таких як гнучкі команди, проектні матриці або міжфункціональні підсистеми. Це включає визначення нових ролей, уточнення прав прийняття рішень у менш жорсткому середовищі та сприяння культурі співпраці, а не командування. Технології сприяють цьому, надаючи платформи для безперебійної комунікації (наприклад, Slack, Teams) та управління проектами (наприклад, Asana, Jira), руйнуючи ізольованість та дозволяючи динамічно розгортати таланти на основі навичок та потреб проекту, а не статичних описів посад. Структура організації має стати такою ж гнучкою, як і технології, які вона впроваджує.

В основі цих змін лежить критично важлива стратегія створення робочої сили, готової до майбутнього, та цифрової культури, що вільно володіє технологіями. Технології ефективні настільки, наскільки ефективні люди, які їх використовують. Відділ кадрів повинен підтримувати комплексне управління змінами та ініціативи щодо постійного навчання, щоб подолати опір та підвищити кваліфікацію. Це включає не лише навчання роботі з новими системами, але й розвиток цифрового мислення — допитливості, адаптивності та комфорту при прийнятті рішень на основі даних. Крім того, відділ кадрів повинен використовувати аналітику персоналу для аудиту поточної робочої сили, виявлення прогалин у навичках (наприклад, у грамотності даних або цифровому маркетингу) та впровадження цільових програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Інвестуючи у своїх співробітників, організація гарантує, що її людський капітал може повною мірою використовувати нові цифрові інструменти, перетворюючи технологічний потенціал на відчутні результати.

Інтеграція технологій та прийняття рішень на основі даних: впровадження електронних систем управління персоналом та технологій штучного інтелекту може значно підвищити ефективність управління персоналом та стратегічні можливості, автоматизуючи рутинні завдання та надаючи аналітичні дані для прийняття рішень. Організаціям слід інвестувати в

цифрові інструменти, що підтримують гнучкий графік роботи та персоналізовані програми розвитку для покращення досвіду та утримання співробітників.

Розвиток цифрових компетенцій: надання пріоритету розвитку HR, зосередженому на цифрових компетенціях, має вирішальне значення. Це включає навчальні програми для підвищення технологічних навичок та знань співробітників, які є важливими для адаптації до цифрової трансформації. Надання можливостей для інновацій та безперервного навчання може сприяти формуванню культури, яка підтримує зміни та адаптивність.

Лідерство та культурна адаптація: ефективне лідерство має вирішальне значення для сприяння культурі адаптивності та безперервного навчання. Керівники повинні доносити чітке бачення змін та будувати міцні стосунки зі співробітниками, щоб полегшити перехід. Організації повинні збалансувати взаємозв'язок між технологіями та культурою, забезпечуючи відповідність технологічного прогресу цінностям та культурі організації.

Організаційна реструктуризація та управління талантами: належна організаційна реструктуризація та управління талантами є важливими для ефективного використання цифрових технологій. Це включає узгодження HR-стратегій з бізнес-цілями та забезпечення наявності потрібних талантів для просування цифрових ініціатив. Системи вимірювання ефективності повинні бути адаптовані для відображення цифрових компетенцій та інновацій, забезпечуючи основу для оцінки та винагородження внеску співробітників в цифрову епоху

Комунікація та залучення співробітників: прозора комунікація та міжвідомча співпраця є життєво важливими для успішної цифрової трансформації. Залучення співробітників до процесу трансформації може підвищити їхню відданість та зменшити опір змінам. Побудова робочої культури, яка підтримує інновації та гнучкість, може підвищити залученість та задоволення співробітників, що призведе до покращення результатів діяльності

організації.

Зрештою, успішна трансформація ґрунтується на відданості ітерації на основі даних та етичному управлінню. Відділ кадрів повинен перейти від використання даних для ретроспективної звітності до використання аналітики персоналу для прогнозування та проактивного втручання. Це вимагає інтеграції систем для створення єдиного джерела достовірної інформації про персонал та розвитку аналітичних можливостей у команді HR. Однак це пов'язано з відповідальністю. Відділ кадрів повинен одночасно встановити надійну етичну базу, що регулює конфіденційність даних, алгоритмічну упередженість під час найму або просування по службі, а також прозору комунікацію щодо того, як використовуються дані співробітників. Постійно вимірюючи вплив нових інструментів на ключові показники, такі як продуктивність, залученість та утримання співробітників, а також керуючи процесом етично, відділ кадрів може створити благотворний цикл постійного вдосконалення, забезпечуючи стійкість, довіру та відповідність цифрової трансформації людським цінностям.

Хоча цифрова трансформація пропонує численні переваги, вона також створює такі проблеми, як ризики для безпеки даних та опір змінам [67]. Організації повинні вирішувати ці проблеми, впроваджуючи надійні стратегії управління ризиками та сприяючи культурі довіри та відкритості. Крім того, швидкі темпи технологічних змін вимагають від організацій залишатися гнучкими та постійно оновлювати свої HR-стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифрову епоху. Враховуючи ці аспекти, організації можуть орієнтуватися в складнощах цифрової трансформації та досягати сталого успіху в умовах мінливого бізнес-середовища.

Еволюція управління персоналом від адміністративної функції до стратегічного партнера фундаментально залежить від технологій. У критичних сферах управління талантами та організаційного дизайну набір цифрових інструментів вийшов за рамки автоматизації, щоб забезпечити прийняття рішень на основі даних, покращити досвід співробітників та створити більш

гнучкі та ефективні організаційні структури. Ці технології варіюються від інтегрованих базових систем до передового штучного інтелекту, кожна з яких відіграє окрему роль у формуванні сучасної робочої сили та дизайну самої організації. У цьому розділі детально описано ключові технології, які революціонізують те, як компанії залучають, розвивають та утримують таланти, одночасно створюючи оптимальну організаційну основу для успіху.

В основі цифрової екосистеми управління персоналом лежить платформи управління людськими ресурсами (HRIS) або управління людським капіталом (HCM). Ці системи слугують єдиним джерелом достовірної інформації про всі дані про працівників, від особистих даних та історії компенсацій до ролей та схем підпорядкування. Сучасні хмарні пакети HCM, такі як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud та Workday, інтегрують раніше ізольовані дані протягом усього життєвого циклу працівника [68]. Ця інтеграція має вирішальне значення для ефективного організаційного проектування, оскільки вона забезпечує точну карту структури організації, чисельності персоналу та розподілу витрат у режимі реального часу. Керівники та фахівці з управління персоналом можуть миттєво створювати організаційні схеми, аналізувати сферу контролю та моделювати фінансовий вплив запропонованих структурних змін з високим ступенем точності та впевненості.

Стратегічна цінність цих основних платформ виходить далеко за рамки ведення обліку. Вони забезпечують необхідну інфраструктуру даних, яка забезпечує аналітику та всі інші технології, що використовуються в процесі обробки. Для управління талантами це означає, що кожен процес — від рекрутингу та управління ефективністю до навчання та планування наступництва — базується на послідовних та вичерпних даних. Це дозволяє отримати цілісне уявлення про шлях та потенціал співробітника. Плануючи реорганізацію, відділ кадрів може використовувати HCM для визначення не лише структур звітності, але й навичок, рейтингів ефективності та кар'єрних прагнень окремих осіб у кожному підрозділі, гарантуючи, що редизайн

організації не буде просто холодною вправою в рамках та рядках, а ґрунтуватиметься на багатих даних про людський капітал.

Передова лінія управління талантами починається з підбору персоналу, революціонізованого платформами відстеження кандидатів (ATS) та управління взаємовідносинами з кандидатами (CRM). Такі інструменти, як Greenhouse, Lever та iCIMS, автоматизують логістичне навантаження з рекрутингу, керуючи оголошеннями про вакансії, фільтруючи заявки, плануючи співбесіди та сприяючи спільному зворотному зв'язку з командою з найму [69]. У більш стратегічному плані вони створюють кадровий резерв, залучаючи пасивних кандидатів задовго до того, як буде відкрита конкретна посада. Ця технологія життєво важлива для проактивної стратегії розвитку талантів, дозволяючи організаціям проектувати свою майбутню робочу силу, розуміючи ландшафт талантів та будуючи стосунки з людьми, які володіють критичними навичками, необхідними для досягнення довгострокових цілей, що ефективно робить кадровий резерв ключовим компонентом планування можливостей організації.

Після того, як таланти залучено, інтегровані пакети управління талантами, часто модулі в рамках більшого HCM, беруть на себе управління. Ці системи оптимізують та поєднують основні процеси управління ефективністю (наприклад, інструменти постійного зворотного зв'язку, такі як 15Five), постановки цілей (програмне забезпечення OKR, таке як Ally.io), управління навчанням та планування розвитку кар'єри [70]. Ця технологічна інтеграція гарантує, що розвиток співробітників безпосередньо узгоджується з цілями організації. Для організаційного дизайну це є критично важливим, оскільки надає дані про рівень навичок, кар'єрні амбіції та тенденції ефективності в усій компанії. Під час розробки нових команд або структур керівники можуть використовувати ці дані для стратегічного розміщення високопотенційних співробітників, виявлення прогалин у навичках, які необхідно усунути шляхом найму або навчання, та забезпечення того, щоб потрібні люди займали потрібні

посади для ефективного виконання нового дизайну.

Аналітика персоналу являє собою перехід від реактивної звітності до проактивного, прогнозного аналізу. Ця технологія включає в себе передові інструменти візуалізації даних (наприклад, Tableau, Power BI) та статистичне програмне забезпечення, які аналізують дані про робочу силу, щоб відповісти на критичні бізнес-питання. В управлінні талантами аналітика може прогнозувати відтік працівників, визначати характеристики високопродуктивних працівників та вимірювати ефективність програм розвитку лідерства. Це дозволяє відділу кадрів перейти від здогадок до знань, розподіляючи ресурси на ініціативи, які емпірично покращують такі результати, як утримання персоналу та продуктивність. Це перетворює управління талантами з мистецтва на науку, що дозволяє використовувати стратегії, безпосередньо пов'язані з вимірюваним впливом на бізнес.

Особливо потужним підмножиною аналітики для організаційного дизайну є аналіз організаційної мережі (ONA). Інструменти ONA, такі як TrustSphere або Microsoft Workplace Analytics, виходять за рамки формальної ієрархічної схеми, щоб аналізувати неформальну організацію шляхом відображення шаблонів цифрового спілкування (електронні листи, чати, запрошення на зустрічі). Вони показують, хто з ким фактично спілкується, визначають ключових впливових осіб та інформаційних брокерів, а також виявляють вузькі місця або ізольовані команди. Це безцінно для дизайну, оскільки дозволяє керівникам побачити, чи відповідає формальна структура тому, як насправді виконується робота. Після реорганізації ONA можна використовувати для оцінки стану нового дизайну, перевірки того, чи співпраця відбувається належним чином, чи не утворилися непередбачувані ізольовані структури, що дозволяє своєчасно вносити корективи [71].

Штучний інтелект та роботизована автоматизація процесів (RPA) трансформують HR, виконуючи повторювані завдання з великим обсягом роботи. RPA-боти можуть автоматизувати такі процеси, як перевірка

працевлаштування, отримання пільг та введення даних про заробітну плату, що звільняє HR-фахівців від необхідності зосереджуватися на стратегічному управлінні талантами та ініціативах щодо організаційного дизайну. У сфері залучення талантів інструменти на базі штучного інтелекту можуть переглядати резюме у великих масштабах, самотійно планувати співбесіди та навіть проводити початкові консультації з кандидатами. Це не лише підвищує ефективність, але й, за умови правильного налаштування, може допомогти зменшити неусвідомлену людську упередженість на ранніх етапах найму, сприяючи більш різноманітному та справедливому формуванню кадрового потенціалу.

Окрім автоматизації, штучний інтелект забезпечує глибоке когнітивне розуміння. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати величезні набори даних, щоб передбачити, які співробітники найімовірніше звільняться, рекомендувати персоналізований навчальний контент для усунення прогалин у навичках або навіть пропонувати оптимальний склад команд для конкретних проектів на основі історичних даних про ефективність. Для організаційного дизайну моделювання на базі штучного інтелекту є найкращим інструментом. Керівники можуть моделювати незліченну кількість сценаріїв «що, якщо» для реорганізації — моделюючи вплив на операційну ефективність, витрати, залученість співробітників і навіть інноваційний потенціал — перш ніж внести хоча б одну зміну. Це дозволяє проводити реструктуризацію організації на основі даних, яка розроблена не лише для теоретичної ефективності, а й для реальної стійкості та продуктивності.

Отже, сучасна функція управління персоналом використовує складний та взаємопов'язаний технологічний стек для досягнення своїх стратегічних цілей в управлінні талантами та організаційній структурі. Ця екосистема варіюється від основних платформ управління персоналом, які служать центральним ядром даних, до спеціалізованих інструментів для залучення талантів, безперервного управління ефективністю та глибокого навчання. Справжня трансформаційна

сила розкривається завдяки аналітиці персоналу та штучному інтелекту, які перетворюють інтегровані дані на прогностні висновки та практичну інформацію. Зрештою, ці технології працюють разом, щоб забезпечити перехід від реактивного адміністрування до проактивної стратегії, що базується на даних, дозволяючи організаціям створювати гнучкі структури, розвивати критичні навички та ставити таланти в саму основу своєї конкурентної переваги.

3.3 Обґрунтування реалізації пропозицій у сфері кадрової безпеки ліцею

Реалізація запропонованих заходів у сфері кадрової безпеки є стратегічно необхідною для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності закладу. По-перше, створення цифрової бази знань дозволяє зберегти та систематизувати унікальний професійний досвід майстрів-ветеранів, що мінімізує ризики втрати критично важливих компетенцій у разі їхнього виходу на пенсію. По-друге, впровадження інструментів штучного інтелекту у педагогічну діяльність сприяє оптимізації робочих процесів, зменшенню навантаження на викладачів та підвищенню їхньої мотивації, що безпосередньо впливає на зниження рівня професійного вигорання. По-третє, стажування на виробництвах «Industry 4.0» забезпечує актуалізацію знань педагогів відповідно до сучасних технологічних вимог, формує їхню здатність виступати технологічними амбасадорами та підвищує цінність їхніх компетенцій на ринку праці.

Перелік конкретних цифрових інструментів для Білозерського професійного гірничого ліцею, які запропоновано реалізувати подано на рисунку 3.3.

Пакет рішень «Цифровий стрибок» спрямований на використання безкоштовних цифрових інструментів для оптимізації роботи викладачів та підвищення ефективності освітнього процесу.

1. Для автоматизації рутини та ІІІ-підтримки

ChatGPT / Google Gemini:

Застосування: Складання планів-конспектів уроків, генерація варіантів тестових завдань, написання сценаріїв для виховних заходів.

Ефект: Економія до 5 годин робочого часу викладача на тиждень.

Gamma.app:

Застосування: Автоматичне створення презентацій до лекцій за текстовим запитом. Викладачу достатньо завантажити текст лекції, і сервіс сам розіб'є його на слайди з картинками.

2. Для створення «Цифрової бази знань» (Wiki-лицей)

Loom або ScreenPal:

Застосування: Запис коротких (до 5 хв) відеоінструкцій з екрана або камери. Майстер може показати роботу в симуляторі або пояснити схему обладнання.

Ефект: Збереження унікального досвіду ветеранів у відеоформаті.

Google Sites:

Застосування: Безкоштовний конструктор внутрішнього сайту-бібліотеки, де будуть структуровані всі відео та методичні матеріали.

3. Для інтерактивного навчання та перевірки знань

Quizizz / Kahoot:

Застосування: Проведення миттєвих опитувань у класі за допомогою смартфонів.

Ефект: Гейміфікація навчання, що підвищує залученість учнів та автоматично формує звітність для вчителя.

Phet Interactive Simulations:

Застосування: Безкоштовні онлайн-симулятори з фізики та технічних дисциплін, що дозволяють безпечно проводити віртуальні досліди

Рисунок 3.3 – Пакет рішень «Цифровий стрибок»

У сфері автоматизації рутини та підтримки штучного інтелекту пропонується застосування сервісів ChatGPT та Google Gemini, які допомагають у складанні планів-конспектів уроків, генерації тестових завдань та написанні сценаріїв для виховних заходів [72].

Для збереження та систематизації професійного досвіду передбачено створення «Цифрової бази знань» (Wiki-лицей). Тут доцільно використовувати

Loom або ScreenPal для запису коротких відеоінструкцій тривалістю до п'яти хвилин, де майстри можуть демонструвати роботу в симуляторах або пояснювати схеми обладнання. Такий формат дозволяє зафіксувати унікальні знання ветеранів у відеоформаті. Усі матеріали можуть бути структуровані на внутрішньому сайті, створеному за допомогою Google Sites, що виступає безкоштовним конструктором бібліотеки навчальних ресурсів.

Третім напрямом є інтерактивне навчання та перевірка знань. Використання платформ Quizizz та Kahoot дає змогу проводити миттєві опитування у класі за допомогою смартфонів, що забезпечує гейміфікацію навчального процесу, підвищує залученість учнів та автоматично формує звітність для викладача. Додатково застосування Phet Interactive Simulations відкриває можливість безкоштовного використання онлайн-симуляторів із фізики та технічних дисциплін, які дозволяють безпечно проводити віртуальні експерименти та моделювати складні процеси.

Таким чином, пакет «Цифровий стрибок» поєднує інструменти для автоматизації, збереження знань та інтерактивного навчання, створюючи комплексну систему цифрової трансформації освітнього закладу без додаткових фінансових витрат.

Пакет «Цифровий стрибок» має безпосередній зв'язок із формуванням впевненості у кар'єрі, адже він створює умови для професійного зростання та зменшення ризиків невизначеності у майбутньому. Невпевненість у кар'єрі зазвичай сигналізує про загрозу зникнення або недостатність ресурсів. Наприклад, занепокоєння щодо зміни вимог до кваліфікації підкреслюють прогалини в кар'єрному капіталі, страх безробіття та контрактної нестабільності свідчать про слабкі контекстуальні ресурси, а уявна невідповідність між особистими ресурсами та вимогами роботи підриває мотивацію та благополуччя. Тому другим кроком є розробка та застосування втручань, орієнтованих на кар'єрні ресурси. Таким чином, непевненість у кар'єрі можна пом'якшити, захищаючи існуючі ресурси, поповнюючи виснажені та будуючи

нові, переносні кар'єрні ресурси. Залежно від невпевненості у кар'єрі клієнта та його профілю кар'єрних ресурсів, це може включати роботу над мотиваційними ресурсами, такими як ясність у собі та адаптивність, мобілізацію систем соціальної підтримки, заохочення поведінки, пов'язаної з управлінням кар'єрою, або задоволення конкретних потреб, таких як фінансова безпека чи підтримка здоров'я. Зміщуючи фокус з короткострокового заспокоєння на активне нарощування ресурсів, консультанти та коучі допомагають клієнтам зміцнити їхню довгострокову здатність до сталої кар'єри — балансуєючи здоров'я, щастя та продуктивність з часом. Ця точка зору узгоджується з перспективою Теорії сталої кар'єрної екосистеми [73], яка концептуалізує розвиток кар'єри як динамічну систему, що формується взаємодією між багатьма суб'єктами, такими як окремі особи, організації, фахівці з кар'єри, уряди, професійні асоціації та штучний інтелект, у місцевому, національному та глобальному контекстах. З цієї точки зору клієнт являє собою один елемент у ширшій екосистемі, в якій ресурси постійно обмінюються, підтримуються або обмежуються умовами навколишнього середовища.

Ключовий шлях втручання полягає у зміцненні мотиваційних кар'єрних ресурсів, особливо тих, що пов'язані з кар'єрною ідентичністю. Дослідження показали, що посилення таких ресурсів, як ясність у собі та ясність кар'єрних цілей, може безпосередньо сприяти зменшенню невпевненості у кар'єрі [74].

Кар'єрні ресурси середовища, зокрема соціальні ресурси, відіграють вирішальну роль у пом'якшенні невпевненості у кар'єрі, надаючи людям мережі підтримки (тобто соціальну підтримку кар'єри) та організаційну підтримку кар'єри. Дослідження постійно підкреслюють буферний вплив підтримки кар'єри на сприйняття невпевненості. Наприклад, організаційна підтримка кар'єри може служити захисним фактором від невпевненості у роботі, дозволяючи працівникам підтримувати кар'єрний оптимізм та мотивацію навіть за невизначених обставин. Підтримку слід розглядати, як потенційну відправну точку для втручань, спрямованих на вирішення проблеми невпевненості у

роботі, наголошуючи, що соціальні мережі можуть допомогти пом'якшити сприйняті загрози, пов'язані з нестабільністю зайнятості. Анкета кар'єрних ресурсів додатково підкреслює теоретичну значущість соціальної та організаційної підтримки кар'єри. У цій моделі ресурси середовища розглядаються як ключові фактори, що сприяють управлінню кар'єрними викликами. Оцінюючи соціальну та організаційну підтримку кар'єри, фахівці можуть визначити точки впливу для втручання, такі як розширення доступу до наставництва, зміцнення мереж однолітків або сприяння організаційним ініціативам, спрямованим на розвиток кар'єри. Такі втручання можуть пом'якшити негативний вплив невпевненості та сприяти створенню більш стійкого кар'єрного середовища, дозволяючи клієнтам ефективно планувати та орієнтуватися на своїх кар'єрних траєкторіях. Ця системна взаємодія між індивідуальними та екологічними ресурсами ще більше підкреслює динамічний характер стійких кар'єрних екосистем, де ефективність втручань залежить не лише від внутрішніх ресурсів клієнта, але й від чуйності та підтримки оточуючих.

Окрім мотиваційних та екологічних кар'єрних ресурсів, фахівці також можуть працювати над іншими кар'єрними ресурсами, щоб зміцнити здатність клієнтів керувати невпевненістю у кар'єрі. До них належать моделі поведінки в управлінні кар'єрою, такі як нетворкінг, дослідження кар'єри та безперервне навчання, які дозволяють людям проактивно формувати свій кар'єрний шлях. Крім того, кар'єрні ресурси людського капіталу, включаючи професійний досвід, знання ринку праці та м'які навички, є критично важливими активами, що підвищують працевлаштування та стійкість до кар'єри. Інтегруючи втручання, спрямовані на різні виміри невпевненості у кар'єрі та кар'єрні ресурси, фахівці можуть створити комплексний підхід. Це дозволяє клієнтам не лише зменшити невпевненість завдяки внутрішній чіткості та постановці цілей, але й активно будувати системи підтримки та відчутні кар'єрні ресурси, тим самим сприяючи як впевненості, так і свободі дій у розвитку кар'єри.

Підвищення адаптивності кар'єри є ще одним перспективним шляхом для зниження невизначеності кар'єри, особливо в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Підвищення адаптивності кар'єри людини може підвищити її конкурентоспроможність, що, у свою чергу, пов'язано з нижчим рівнем невизначеності кар'єри. Розвиваючи адаптивність кар'єри, люди стають більш здатними реагувати на мінливі вимоги ринку праці, тим самим зміцнюючи свою кар'єрну стійкість. Аналогічно, втручання, спрямовані на підвищення працевлаштування, можуть виконувати превентивну функцію. Як зазначено у праці у контексті невизначеності зайнятості, проактивний пошук можливостей для розвитку навичок та навчання допомагає людям підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці. Поєднуючи втручання, спрямовані на адаптацію кар'єри, зі стратегіями, орієнтованими на конкурентоспроможність та працевлаштування, фахівці можуть надати клієнтам інструменти для активного формування та забезпечення їхніх кар'єрних траєкторій, зменшуючи ймовірність того, що майбутня невизначеність перетвориться на підвищену невизначеність кар'єри. У цьому сенсі сприяння адаптації кар'єри не лише вирішує існуючі проблеми, але й функціонує як превентивна стратегія, готуючи людей до управління потенційними збоями та викликами в кар'єрі, перш ніж вони стануть критичними стресовими факторами. Інтеграція цих підходів у рамках теорії сталої кар'єрної екосистеми підкреслює, що тривале зниження невпевненості в кар'єрі залежить від скоординованих зусиль на кількох системних рівнях, пов'язуючи індивідуальну адаптивність з підтримкою на організаційному, суспільному та політичному рівнях.

Невпевненість у кар'єрі не лише відображає індивідуальні занепокоєння та побоювання щодо розвитку кар'єри, але й пов'язана з відчутними негативними наслідками як для окремих осіб (тобто клієнтів), так і для організацій. На індивідуальному рівні невпевненість у кар'єрі негативно пов'язана із задоволенням від кар'єри та роботи, знижуючи відчуття сенсу та самореалізації людей у своїй роботі. Вона також руйнує ставлення до кар'єри:

невпевнені в собі люди менш віддані своїй кар'єрі та частіше розвивають наміри залишити обраний кар'єрний шлях, створюючи непевненість у своїх траєкторіях професійного розвитку.

Непевненість у кар'єрі також має значний вплив на здоров'я та благополуччя. Вищі рівні непевненості у кар'єрі пов'язані з фізичними симптомами, такими як скарги, пов'язані зі стресом, та виснаження від вигорання. Ці наслідки не лише знижують якість життя людини, але й підривають її здатність підтримувати мотивацію та продуктивність з часом.

Для організацій наслідки є однаково критичними. Невпевненість у кар'єрі пов'язана з нижчою продуктивністю на посаді та вищим рівнем контрпродуктивної робочої поведінки. Це означає, що працівники, які відчують непевненість у кар'єрі, менш схильні ефективно виконувати свою роботу та більш схильні до поведінки, яка порушує робочі процеси або шкодить організаційному клімату. У поєднанні з підвищеним наміром щодо плинності кадрів ці наслідки можуть послабити організаційну стабільність, збільшити витрати, пов'язані з наймом, та прогулами, а також підірвати загальну продуктивність.

Непевненість у кар'єрі є фундаментальним викликом сучасного ринку праці, що формується швидкими технологічними, організаційними та суспільними змінами. Оскільки кар'єра стає більш нелінійною та менш передбачуваною, роль фахівців з розвитку кар'єри, таких як кар'єрні консультанти та коучі, виходить за рамки безпосередньої підтримки та спрямована на сприяння довгостроковій адаптації та стійкості кар'єри. Зосереджуючись на розвитку переносних кар'єрних ресурсів, фахівці допомагають клієнтам самотійно долати непевненість у кар'єрі, а не покладатися виключно на тимчасове заспокоєння чи реактивні стратегії подолання труднощів.

Ресурсно-орієнтований підхід підкреслює важливість ставлення до непевненості в кар'єрі як до багатогранного явища. Занепокоєння та турботи

клієнтів можуть варіюватися від короткострокових до середньо- та довгострокових роздумів над різними темами. Втручання, що визначають важливість восьми вимірів для клієнта та зіставляють їх з доступними особистими, соціальними та організаційними ресурсами, дозволяють надавати цілеспрямовану та ефективну підтримку. Зміцнення виснажених ресурсів, захист існуючих та розвиток нових можливостей дозволяють клієнтам діяти проактивно, приймаючи обґрунтовані рішення, які підтримують щастя, здоров'я та продуктивність у різних контекстах.

Важливо, що невпевненість у кар'єрі формується факторами, які часто знаходяться поза контролем людини, такими як умови ринку праці, національне регулювання, організаційні практики та нові технологічні тенденції, включаючи «розумні технології, штучний інтелект, робототехніку та алгоритми». Ця системна перспектива резонує з працею Donald W. E. та ін. [75], яка підкреслює, як численні контекстуальні рівні взаємодіють, впливаючи на кар'єрні траєкторії, підкреслюючи необхідність втручань, що враховують як індивідуальну діяльність, так і ширші структурні фактори. Тому етична кар'єрна практика вимагає визнання цих обмежень, одночасно надаючи клієнтам можливість максимізувати свій вплив. Ця перспектива наголошує на прозорості, контекстуальній усвідомленості та культурно чутливому керівництві, водночас надаючи клієнтам можливість діяти стратегічно та підтримувати впевненість у своїй здатності долати невпевненість у кар'єрі.

Кар'єрні консультанти та коучі сприяють сталому розвитку кар'єри не шляхом усунення кар'єрної невпевненості, яка значною мірою неминуча, а шляхом підвищення здатності клієнта конструктивно реагувати на неї. Цей підхід наголошує на взаємодії між практиками та іншими учасниками екосистеми у підтримці адаптивних, стійких та сталих кар'єрних шляхів.

Автоматизація рутини та використання ШІ-підтримки дозволяють викладачам і майстрам звільнити час від повторюваних завдань і спрямувати його на розвиток творчих та інноваційних компетенцій. Це підвищує відчуття

контролю над власною професійною діяльністю та зменшує стрес, що є важливим чинником кар'єрної впевненості.

Створення «Цифрової бази знань» забезпечує збереження та передачу досвіду, що формує відчуття спадкоємності й стабільності у професійному середовищі. Молоді спеціалісти отримують доступ до практичних знань ветеранів, а самі ветерани відчують цінність свого внеску, що зміцнює їхню позицію та впевненість у власній кар'єрі навіть на етапі її завершення.

Інтерактивне навчання та використання симуляторів створюють середовище постійного розвитку, де викладачі й учні можуть безпечно експериментувати, набувати нових навичок і відчувати себе готовими до викликів сучасного виробництва. Це формує відчуття професійної компетентності, яке є ключовим для впевненості у кар'єрному зростанні.

Таким чином, «Цифровий стрибок» не лише оптимізує освітній процес, але й виступає інструментом психологічної та професійної підтримки, допомагаючи працівникам і учням відчувати стабільність, цінність власних знань і готовність до майбутніх кар'єрних викликів.

Комплекс заходів подано на рисунку 3.4.

Комплекс заходів, спрямований на цифрову трансформацію закладу, вибудований за рівнями впровадження та охоплює організаційний, навчальний, мотиваційний та безпековий аспекти. На організаційному рівні передбачається проведення цифрового аудиту у форматі анонімного тестування, наприклад на базі національної платформи «Дія.Освіта — Цифрограма», що дозволить визначити реальний рівень цифрових навичок персоналу. Важливим кроком є створення «цифрового профілю посади», який окреслює мінімально необхідні ІТ-компетенції для кожної категорії працівників — адміністрації, викладачів та лаборантів. Додатково планується призначення цифрових амбасадорів серед найбільш прогресивних викладачів, які виконуватимуть роль внутрішніх консультантів і наставників для колег.

1. Організаційні заходи (Фундамент)

Цифровий аудит (Self-assessment): Проведення анонімного тестування (наприклад, на базі національної платформи Дія.Освіта — Цифрограма) для виявлення реального рівня навичок.

Створення "Цифрового профілю посади": Визначення обов'язкового мінімуму ІТ-навичок для кожної категорії (адміністрація, викладач, лаборант).

Призначення цифрових амбасадорів: Визначення найбільш прогресивних викладачів, які стануть внутрішніми консультантами (менторами) для колег.

2. Навчальні заходи (Hard Skills)

Воркшопи з інструментів дистанційного навчання: Практичні заняття з налаштування Google Classroom, Moodle, використання інтерактивних дощок (Miro, Padlet) та систем відеозв'язку.

Курси з кібергігієни (Критично для безпеки!): Навчання правилам створення складних паролів, розпізнавання фішингових листів та безпечної роботи в публічних мережах Wi-Fi.

Опанування ШІ (Generative AI): Навчання використанню ChatGPT або Gemini для автоматизації рутинних завдань: створення планів уроків, тестів та звітів.

3. Мотиваційні заходи

Цифрова гейміфікація: Впровадження системи балів або внутрішніх сертифікатів за пройдені курси, які впливають на рейтинг викладача та преміювання.

"Digital Coffee Breaks": Короткі щотижневі зустрічі (15-20 хв), де колеги діляться одним корисним "лайфхаком" (наприклад, як швидко конвертувати PDF або зробити опитування в Telegram).

4. Заходи з безпеки даних та інфраструктури

Тренінги з хмарних технологій: Перехід від зберігання документів на флешках (ризик втрати/вірусів) до роботи у спільних папках Google Drive/OneDrive.

Навчання роботі з персональними даними: Чіткий інструктаж щодо того, як легально та безпечно обробляти дані студентів згідно із законодавством.

Рисунок 3.4 - Комплекс заходів у сфері кадрової безпеки

Навчальний блок заходів зосереджений на розвитку практичних навичок. Викладачі проходять воркшопи з використання інструментів дистанційного навчання, зокрема Google Classroom, Moodle, інтерактивних дощок Miro та Padlet, а також систем відеозв'язку. Особливу увагу приділено курсам із кібергігієни, що є критично важливими для безпеки: учасники навчатимуться створювати складні паролі, розпізнавати фішингові повідомлення та працювати безпечно у публічних мережах Wi-Fi. Окремим

напрямом стане опанування генеративного штучного інтелекту, зокрема ChatGPT та Gemini, для автоматизації рутинних завдань — складання планів уроків, тестів та звітів.

Мотиваційні заходи спрямовані на підтримку залученості та інтересу персоналу. Запроваджується система цифрової гейміфікації, яка передбачає нарахування балів або видачу внутрішніх сертифікатів за проходження курсів, що впливатиме на рейтинг викладача та його преміювання. Додатково організовуватимуться «Digital Coffee Breaks» — короткі щотижневі зустрічі тривалістю 15–20 хвилин, під час яких колеги обмінюватимуться корисними цифровими «лайфхаками».

Завершальний блок заходів стосується безпеки даних та інфраструктури. Працівники проходитимуть тренінги з використання хмарних технологій, що дозволить перейти від ризикованого зберігання документів на флешках до роботи у спільних папках Google Drive чи OneDrive. Крім того, буде проведено навчання з обробки персональних даних студентів відповідно до чинного законодавства, що забезпечить легальність і безпечність усіх процесів.

У сукупності ці заходи формують цілісну систему цифрової модернізації, яка поєднує розвиток компетенцій, мотивацію персоналу та гарантії безпеки, створюючи міцний фундамент для сталого розвитку закладу.

План-графік впровадження заходів подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - План-графік впровадження заходів

Етап	Дія	Термін	Результат
I. Оцінка	Тестування на платформі Дія.Освіта	1-й тиждень	Карта дефіциту навичок
II. База	Навчання кібергігієні та хмарним сервісам	1-й місяць	Захищеність даних коледжу
III. Спеціалізація	Робота в LMS (Moodle/Classroom)	2-й місяць	Якісна дистанційна освіта
IV. Інновації	Впровадження III-інструментів	Постійно	Економія часу викладачів

Для оцінки економічної доцільності впровадження цифрових інструментів було здійснено розрахунок прямого ефекту для 20 викладачів. За консервативним прогнозом кожен із них може вивільнити близько чотирьох годин робочого часу на тиждень. Вартість години роботи викладача вищої категорії з урахуванням нарахувань становить приблизно 180 гривень. Тривалість навчального року без урахування канікул та свят дорівнює 36 тижням. Разові витрати на впровадження, що включають інтенсив-тренінг для всіх викладачів та налаштування корпоративних акаунтів, складають 15 тисяч гривень.

Обчислимо вартість вивільненого робочого часу.

1. Загальна кількість заощаджених годин на рік: $4 \text{ год.} * 20 \text{ викладачів} * 36 \text{ тижнів} = 2880 \text{ год.}$;
2. Грошовий еквівалент вивільненого часу: $2880 \text{ год.} * 180 \text{ грн} = 518400 \text{ грн}$;
3. Чистий ефект за вирахуванням витрат: $518400 \text{ грн} - 15000 \text{ грн} = 503400 \text{ грн}$.

Отже, загальна кількість заощаджених годин за рік становить 2880, що у грошовому еквіваленті дорівнює 518400 гривень. Вирахувавши витрати на впровадження, отримуємо чистий економічний ефект у розмірі 503400 гривень на рік. Таким чином, навіть за обережного прогнозу цифрова трансформація демонструє значний фінансовий результат, який підтверджує її ефективність та стратегічну доцільність.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що в умовах сучасної нестабільності управління кадровою безпекою має трансформуватися з пасивної моделі захисту в активну стратегію адаптивного розвитку. Розроблені гнучкі стратегії, такі як гнучке залучення, інвестиційна лояльність та соціальне партнерство,

формують комплексну систему, яка дозволяє ліцею не лише утримувати кваліфікованих фахівців, а й динамічно нарощувати їхній професійний капітал. Особливої ваги набуває стратегія «Технологічного випередження», яка фактично змінює освітню парадигму Білозерського професійного гірничого ліцею. Вона виводить заклад із позиції ретроспективного навчання в авангард промислових інновацій, що автоматично нівелює ризики професійної деградації та морального старіння знань кадрового складу.

Ключовим механізмом реалізації цієї трансформації виступає пакет цифрових ініціатив «Цифровий стрибок». Його роль виходить далеко за межі технічного оновлення інфраструктури, оскільки він створює цілісну цифрову екосистему, де організаційний, навчальний та безпековий аспекти взаємно підсилюють один одного. Впровадження цього пакету безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективі, оскільки забезпечує працівникам і учням відчуття кар'єрної стійкості. Через опанування новітніх інструментів формується внутрішня впевненість у затребуваності власних компетенцій у майбутньому, що є фундаментальним фактором зниження стресу від невизначеності та підвищення рівня індивідуальної кадрової безпеки.

Стратегічна спроможність запропонованих заходів підкріплена монетизованими показниками ефективності. Проведений аналіз демонструє, що вивільнення 2880 робочих годин на рік завдяки автоматизації та оптимізації процесів дозволяє конвертувати часовий ресурс у значний фінансовий актив. Чистий економічний ефект у сумі 503 400 гривень щорічно доводить, що інвестиції в цифрову трансформацію та інтелектуальний розвиток персоналу мають високий рівень окупності. Таким чином, запропонована модель управління кадровою безпекою є збалансованою відповіддю на сучасні виклики, поєднуючи в собі високу соціально-психологічну цінність для колективу з конкретною економічною вигодою для освітнього закладу, що підтверджує її життєздатність у довгостроковій перспективі.

Висновки

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та змісту поняття кадрової безпеки. У результаті дослідження встановлено, що кадрова безпека розглядається як інтегрована сукупність умов і чинників, що забезпечують захист життєво важливих інтересів учасників соціально-трудоих відносин та сприяють ефективному й гармонійному розвитку людських ресурсів. Забезпечення кадрової безпеки передбачає глибоке дослідження факторів, що провокують виникнення загроз і створюють небезпеку для реалізації інтересів підприємства. Сучасні ризики мають комплексний характер, охоплюючи економічні, організаційні, цифрові та психологічні аспекти, а їхня актуальність особливо зростає в умовах воєнного стану, глобальної конкуренції та масштабної цифрової трансформації, коли кадрова стабільність стає визначальним чинником життєздатності бізнесу. У цьому контексті особливого значення набувають ризики, що виникають у системі професійно-технічної освіти України, яка перебуває у стані глибокої структурної кризи. Вони проявляються у поєднанні кадрового дефіциту, педагогічного перевантаження та поступової ерозії наставницької традиції, що безпосередньо впливає на стратегічні галузі економіки та визначає рівень стійкості й конкурентоспроможності держави у післявоєнний період. Використання системного підходу до управління персоналом дозволяє підприємству сформувати злагоджену й ефективну модель кадрової політики, яка не лише мінімізує загрози, але й забезпечує досягнення стратегічних цілей. Така модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню інноваційного потенціалу та гарантує довгостроковий успіх у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Кадрова безпека, інтегрована у загальну систему

економічної безпеки, стає запорукою стійкого розвитку підприємства та його здатності адаптуватися до викликів глобальної нестабільності.

Другий розділ роботи присвячено аналізу діяльності Білозерського професійного гірничого ліцею. Упродовж 2020–2024 років стабільним залишався показник кількості учнів, прийнятих на перший курс, що свідчить про повне виконання плану прийому відповідно до регіонального замовлення. Навчальні досягнення здобувачів ліцею у сфері загально-професійної та професійної підготовки переважно відповідають середньому та достатньому рівням, проте показники професійної підготовки є нижчими порівняно з іншими закладами професійної освіти. Загальна чисельність працівників ліцею становить 91 особу, а структура трудового колективу характеризується значною часткою господарського та технічного персоналу, адміністративних працівників і педагогічного складу, включно з майстрами виробничого навчання. У 2022 році спостерігалася підвищена плинність кадрів серед технічного персоналу, що була зумовлена міграційними процесами, проте вакансії вдалося оперативно закрити. Система оплати праці поєднує фіксовану та змінну частини, де основну частку становить посадовий оклад, визначений тарифним розрядом відповідно до Єдиної тарифної сітки. Матеріально-технічна база ліцею відповідає мінімальним вимогам чинних освітніх стандартів за окремими професіями, однак у більшості випадків є морально та фізично застарілою і потребує комплексного оновлення. Фінансування закладу здійснюється винятково коштом регіонального бюджету, а протягом 2020–2024 років його загальний кошторис зріс із 5,6 млн грн до майже 12,5 млн грн. Необхідність зміцнення потенціалу закладу та посилення його конкурентоспроможності визначається пріоритетним напрямом розвитку, що передбачає модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення будівель навчальних корпусів, лабораторій та інших об'єктів інфраструктури, а також проведення енергомодернізації. Реалізація цих завдань сприятиме формуванню сучасного освітнього простору, привабливого для здобувачів освіти, та

підвищить естетичну привабливість закладу. Водночас гострою проблемою залишається оновлення обладнання, інструментів, витратних матеріалів, комп'ютерної техніки та лабораторного устаткування, що підтверджується результатами стратегічної сесії та опитування учасників освітнього процесу й роботодавців.

У третьому розділі роботи обґрунтовано необхідність розроблення максимально гнучких стратегій управління кадровою безпекою, які дозволяють не лише захистити наявний кадровий потенціал, а й забезпечити його розвиток в умовах невизначеності. Одним із ключових напрямів виступає стратегія технологічного випередження, що для Білозерського професійного гірничого ліцею є відповіддю на ризик морального старіння знань. Вона трансформує заклад із інституції, яка намагається наздогнати промисловість, у майданчик, де опановуються технології майбутнього. У цьому контексті особливого значення набуває пакет «Цифровий стрибок», що безпосередньо пов'язаний із формуванням упевненості у кар'єрних перспективах, створює умови для професійного зростання та зменшує ризики невизначеності у майбутньому. Його реалізація не лише оптимізує освітній процес, але й виступає інструментом психологічної та професійної підтримки, допомагаючи працівникам і здобувачам освіти відчувати стабільність, усвідомлювати цінність власних знань і бути готовими до майбутніх кар'єрних викликів. Комплекс заходів цифрової трансформації закладу вибудовується за рівнями впровадження та охоплює організаційний, навчальний, мотиваційний і безпековий аспекти. Загальна кількість заощаджених годин у результаті впровадження становить 2880 на рік, що у грошовому еквіваленті дорівнює 518400 гривень. Вирахувавши витрати на реалізацію заходів, отримано чистий економічний ефект у розмірі 503400 гривень щорічно. Таким чином, навіть за обережного прогнозу цифрова трансформація демонструє вагомий фінансовий результат, що підтверджує її ефективність та стратегічну доцільність.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 №2145-VIII (поточна редакція). *Офіційний портал Верховної Ради України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Про загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 №463-IX (поточна редакція). *Офіційний портал Верховної Ради України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Про професійно-технічну освіту: Закон України від 10.02.1998 №103/98-ВР (поточна редакція). *Офіційний портал Верховної Ради України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу: Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.12.2017 №1669 (zareєстровано в Мін'юсті 23.01.2018). URL: https://28051.at.ua/load/metodichna_robota/vchiteljam_shkoli/pro_zatverdzhennja_polozhennja_pro_organizaciju_roboti_z_okhoroni_praci_ta_bezpeki_zhittedijalnosti_uchasnikiv_osvitnogo_procesu_v_ustanovakh_i_zakl/16-1-0-1208
5. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова КМУ від 21.08.2019 №800 (зі змінами станом на 2025 рік). *Офіційний портал Верховної Ради України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/800-2019-%D0%BF>
6. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (затверджений постановою КМУ №800 від 21.08.2019, зі змінами) URL: <https://mon.gov.ua/news/pidvyshchennia-kvalifikatsii-vchyteliv-shcho-zminytsia>
7. Щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти: Лист-роз'яснення МОН №1/9-141 від 04.03.2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/npa/shodo-pidvishennya-kvalifikaciyi-pedagogichnih>

8. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 38. С. 8–13.

9. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.

10. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

11. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

12. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 299 с.

13. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 5(21). С. 194–198.

14. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 41–45.

15. Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 38. С. 62–65.

16. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип. 15. С. 52–60.

17. Ткаченко В. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 81–84.

18. Коптієва Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та

забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. 2020. № 2. С. 119–124.

19. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development service industry management*. 2024. № 2. С. 105–111.

20. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. URL: <https://orcid.org/0009-0001-0595-0190>

21. Гавловська Н., Йолкін С., Семенченко В., Довга А. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>

22. Малюга В. М., Кузьменко М. Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 5(63). С. 70–79.

23. Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 423–429.

24. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61.

25. Штангрет А. М., Воробйов В. І. Стан та загрози кадровій безпеці на підприємствах поліграфії. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 252. Т. I. С. 229–238.

26. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2009. Вип. 36-1. С. 179–184.

27. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 2(55). С. 1–6.

28. Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М. Економічна

безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2012. 288 с.

29. Калініченко Л., Шуміло С., Кулімякін Я. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138–143.

30. Костюк Ж. С. Підходи до підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 121–127.

31. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 1–7.

32. Шира Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531-535.

33. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7. С. 137-140.

34. Маслій О. А., Гайдаш О. С. Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 233–242.

35. Грицяк І. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41>

36. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 3. С. 15–23.

37. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Луценко О. В., Новохатко О. М. Безпекоорієнтоване управління кадровим потенціалом підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17588704>.

38. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. №28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>
39. Матюх С., Корбут С., Гайдук О., Рудніченко Є. Кадрове забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 147–152.
40. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2. С. 66–69.
41. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/207.pdf>
42. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21(2). С. 53–60.
43. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.
44. Білозерський професійний гірничий ліцей : офіційний веб-сайт. URL: <https://xn--95-9kci4bw.xn--j1amh/#>
45. Дикань В. Л., Каличева Н. Є. Економіка і організація виробництва: конспект лекцій. Частина 1. Харків: УкрДУЗТ. 2025. 63 с.
46. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.
47. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Економічна діагностика: підручник Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
48. Дикань В. Л., Назаренко І. Л., Компанієць В. В. Техніко-

економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. УкрДАЗТ, 2013. 547 с.

49. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 281 с.

50. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Частина 3. Харків: УкрДУЗТ. 2021. 49 с.

51. Дикань В. Л., Овчиннікова В. О. Економічне управління підприємством: конспект лекцій. Частина 1. Харків: УкрДУЗТ. 2025. 55 с.

52. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

53. Дикань В.Л., Обруч Г.В., Корінь М.В. Економічний аналіз: конспект лекцій. Частина 1. Харків: УкрДУЗТ. 2025. 74 с.

54. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

55. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

56. Урдуханов Р. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 104–113.

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

58. Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1(17). С. 134–139.

59. Затонацький Д. А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного*

- університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2019. Вип. 3. С. 20–27.
60. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 500–508.
61. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69–76.
62. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
63. Park S., Gil Y. How Samsung Transformed Its Corporate R&D Center. *Research-Technology Management*. 2006. Vol. 49. P. 24–29.
64. Прокопенко О., Гарафонов О., Жосан Г. Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. Т. 4(50). С. 84–94.
65. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>
66. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
67. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9-18.
68. Human Capital Management (HCM). *Oracle Україна : офіційний сайт*. URL: <https://www.oracle.com/ua/human-capital-management>
69. HRIS — сучасна інформаційна система для роботи з персоналом.

Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/capabilities/hris>

70. Gartner Reviews. Market for OKR Software. Gartner. 2025. *Gartner: website*. URL: www.gartner.co

71. Pal S. Organizational Network Analysis: Harvest an Organization's Hidden Potential. LinkedIn. 2020. *Shreya Pal: website*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-network-analysis-harvest-organizations-shreya-pal>

72. Токмакова І. В., Базилєва М. А., Тиницький О. В. Економічна безпека підприємств в умовах ризикогенного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 5(82). С. 288–294.

73. Debus M. E., Probst T. M., König C. J., Kleinmann M. Catch Me If I Fall! Enacted Uncertainty Avoidance and the Social Safety Net as Country-Level Moderators in the Job Insecurity–Job Attitudes Link. *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 97(3). P. 690–698.

74. Токмакова І., Базилєва М. Кадрові ризики в системі економічної безпеки підприємств України. 85 студентська науково-технічна конференція *УкрДУЗТ*: тези доповідей (10 - 11 грудня 2025 р.), м. Харків). Х.: УкрДУЗТ. С. 521-523.

75. Donald W. E., Van der Heijden B. I., Baruch Y. Introducing a Sustainable Career Ecosystem: Theoretical Perspectives, Conceptualization and Future Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 2024. Vol. 151. 103989. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103989>

76. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

77. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему «Формування системи управління кадровою безпекою
підприємства в умовах сучасних викликів»
автора: БАЗИЛЄВА Марія Андріївна
(ПІБ автора повністю)

містить 0,33 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
21.12.2025 р.



(підпис)

Ганна ОБРУЧ