

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему **Діагностика кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «Керамзит»**

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0739-уб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми управління фінансово-
економічною безпекою

_____ О.С. Усков _____

Керівник к.е.н., доцент Бехтер Л.А.

Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« _____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ускову Олексію Сергійовичу

1. Тема роботи: Діагностика кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «Керамзит».
керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 року № 810-с.
2. Строк подання студентом роботи: 1 грудня 2020 року.
3. Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова звітність підприємства ТОВ «Керамзит».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність кадрової безпеки підприємств та особливості управління нею; розглянути методи діагностики кадрової безпеки підприємства; здійснити оцінювання ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Керамзит»; провести діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства; визначити напрями вдосконалення системи діагностики кадрової безпеки ТОВ «Керамзит»; запропонувати заходи щодо покращення управління персоналом підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 20 рис., 31 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	13.07.2020 р.	20.08.2020 р.
2	Бехтер Л.А., доцент	21.08.2020 р.	01.10.2020 р.
3	Бехтер Л.А., доцент	02.10.2020р.	13.11.2020 р.

7. Дата видачі завдання: 18 червня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	18.06.2020 р. – 30.06.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.07.2020 р. – 12.07.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.07.2020 р. – 20.08.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	21.08.2020 р. – 01.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	02.10.2020 р. – 13.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	14.11.2020 р. – 23.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	24.11.2020 р. – 30.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2020 р.	виконано

Студент _____ О.С. Усков
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 20 рис., 31 табл., 73 джерела, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління кадровою безпекою підприємства на основі її діагностики.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних та методичних засад управління кадровою безпекою підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення діагностики кадрової безпеки на прикладі ТОВ «Керамзит».

Методи дослідження: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, порівняння, діалектичний метод, економіко-статистичний аналіз, методи критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень.

Одержані результати та їх новизна: удосконалено методичний підхід формування системи моніторингу кадрової безпеки підприємства за рахунок виділення основних і допоміжних підсистем моніторингу, розробки системи стандартизованих показників моніторингу та діагностичної карти, що дозволяє здійснювати обґрунтовану діагностику рівня кадрової безпеки підприємства.

Практичне значення мають пропозиції щодо покращення системи моніторингу та управління ефективністю системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, які передбачають запровадження комплексу заходів розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЕРСОНАЛ,
ПОКАЗНИКИ, МОНІТОРИНГ

SUMMARY

Qualifying work: 108 pp., 20 fig., 31 tab., 73 references, 2 annex.

The object of research is the processes of personnel security management of the enterprise.

The subject of research is the theoretical, methodological provisions and practical aspects of personnel security management of the enterprise on the basis of its diagnostics.

The purpose of the master's qualification work is to generalize the theoretical and methodological principles of personnel security management of the enterprise and to develop recommendations for improving the diagnosis of personnel security on the example of «Keramzit».

Methods of research: abstract-logical – when generalizing theoretical positions and formulating conclusions; method of theoretical generalization – to establish the conceptual provisions of personnel security management of the enterprise; method of comparison – in clarifying the features of different approaches to defining the essence of the concepts of «personnel security», «risk», «monitoring»; dialectical method – to identify the relationship between the elements of personnel security and human resources; economic and statistical analysis – for quantitative and qualitative diagnostics of personnel security, critical analysis and generalization of theoretical research – for theoretical generalization of the obtained results and formulation of conclusions.

The obtained results and their novelty: the methodical approach to the formation of the personnel security monitoring system of the enterprise is improved due to the allocation of basic and auxiliary monitoring subsystems, development of the system of standardized monitoring indicators and diagnostic map. The algorithm for assessing the effectiveness of personnel management of the enterprise, which involves the use of including indicators of staff motivation and staff turnover, has been further developed.

Of practical importance are proposals to improve the system of monitoring and managing the effectiveness of the personnel security system of the enterprise, which provide for the introduction of a set of measures to develop and implement a strategy for the development of personnel of the enterprise.

HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES, PERSONNEL,
INDICATORS, MONITORING

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.2 Теоретичні засади кадрової безпеки підприємства	11
1.2 Особливості системи управління кадровою безпекою підприємства	23
1.3 Методи діагностики кадрової безпеки підприємства.....	34
Висновки до розділу 1	41
2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРАМЗИТ».....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2 Аналіз ефективності управління персоналом підприємства	53
2.3 Діагностика кадрового потенціалу підприємства.....	63
Висновки до розділу 2	71
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРАМЗИТ»	73
3.1 Застосування показників ефективності управління персоналом підприємства.....	73
3.2 Впровадження моніторингу кадрової безпеки на підприємстві	80
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

В сучасних умовах ефективно управління трудовими ресурсами підприємства є запорукою його успішного функціонування. Складні економічні умови вимагають від керівництва підприємства запроваджувати усі можливі важелі формування такої кадрової безпеки, яка б дозволяла максимально створювати передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека є домінантним елементом системи економічної безпеки будь-якого підприємства. Відповідно, управління кадровою безпекою характеризується складністю не лише через складність об'єкту впливу, але і через динамічний характер середовища, високу вартість залучення фінансових ресурсів та високий рівень невизначеності економічної системи.

Для практичної реалізації завдань із управління кадровою безпекою підприємств мінімально необхідними є методика, підходи, алгоритми оцінювання стану кадрової безпеки для забезпечення її діагностики. Діагностика стану кадрової безпеки сприяє вчасному виявленню ризиків та загроз, які є похідними від діяльності персоналу, що дає змогу вчасно реагувати на відновлення балансу в кадровій ситуації та попередити економічні збитки.

Питанням дослідження кадрової безпеки присвячено велику кількість праць відомих науковців у межах таких напрямів: визначення системи оцінювання кадрової безпеки – Г.В. Назарова та С.М. Лобазов, Т.В. Момот, А.І. Хорев, Є.В. Горковенко, І.В. Платонова, Х.В. Жидецька, Д.О. Кузнєцов і М.Ю. Кліщенко, Г.А. Смоквіна і Х.А. Осипчук; дослідження кадрових ризиків та загроз: Н.В. Кузнєцова, Д.С. Кузнєцова; аналіз заходів та методів забезпечення кадрової безпеки, їх зв'язку із кадровими політикою стратегією: Є.М. Палига, Л.П. Кушнір і І.Я. Бурда, С.А. Волкова і А.І. Дьоміна та інші.

Незважаючи на значні наукові напрацювання з питань управління кадровою безпекою ще потребує подальших досліджень питання формування

адаптивної й гнучкої системи її оцінювання, підході до побудови комплексної системи показників діагностики.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних та методичних засад управління кадровою безпекою підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення діагностики кадрової безпеки на прикладі ТОВ «Керамзит».

Мета кваліфікаційної роботи була реалізована шляхом вирішення таких завдань дослідження:

- досліджено сутність кадрової безпеки підприємств та особливості управління нею;
- розглянуто методи діагностики кадрової безпеки підприємства;
- здійснено оцінювання ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Керамзит»;
- проведено діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства;
- визначено напрями вдосконалення системи діагностики кадрової безпеки ТОВ «Керамзит»;
- запропоновано заходи щодо покращення управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління кадровою безпекою підприємства на основі її діагностики.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань кадрової безпеки.

При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних положень і формулюванні висновків; метод теоретичного узагальнення – для встановлення концептуальних положень управління кадровою безпекою підприємства; метод порівняння – при з'ясуванні особливостей різних підходів до визначення сутності понять «кадрова безпека», «ризик», «моніторинг»;

діалектичний метод – для виявлення взаємозв'язку елементів кадрової безпеки та кадрового потенціалу; економіко-статистичний аналіз – для кількісної та якісної діагностики кадрової безпеки, критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційну базу для написання кваліфікаційної роботи становили: підручники, навчальні посібники, монографічні та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених. Окрім того, використовувалася фінансова звітність підприємства ТОВ «Керамзит».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- удосконалено методичний підхід формування системи моніторингу кадрової безпеки підприємства за рахунок виділення основних і допоміжних підсистем моніторингу, розробки системи стандартизованих показників моніторингу та діагностичної карти, що дозволяє здійснювати обґрунтовану діагностику рівня кадрової безпеки підприємства;

- набув подальшого розвитку алгоритм оцінювання ефективності управління персоналом підприємства який передбачає використання в тому числі показників мотивації персоналу і плинності персоналу.

Практичне значення мають пропозиції щодо покращення системи моніторингу та управління ефективністю системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, які передбачають запровадження комплексу заходів розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 15 жовтня 2020 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Нова економіка».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади кадрової безпеки підприємства

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та перспектив росту для виконання цілей бізнесу незалежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих чинників (негативних дій, чинників ризику).

Кадрова безпека є одним із складників економічної безпеки (поряд з іншими: фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, економічною та ін.). Деякі вчені її називають «кадровим та інтелектуальним» складником економічної безпеки підприємства [48].

При цьому, кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними.

Кадрова безпека характеризує стан економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом, змістовий та структурний аналіз, діагностика і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні й зовнішні показники певної економічної системи.

Як свідчить досвід, найбільша частка збитків у діяльності підприємства спричинена незаконними та непрофесійними чи некомпетентними діями працівників, тобто переважна частина ризиків генерується співробітниками. Посилення ризиків та загроз економічній безпеці підприємства характерне для тих стадій життєвого циклу підприємства, коли виникає кризова ситуація чи розгортається криза, особливо системна [28].

У таких умовах унаслідок складного фінансово-економічного стану та обмеженості бюджету на персонал суттєво погіршується ступінь задоволеності роботою, знижується рівень реалізації потреб працівників, що спонукає до недобросовісної чи навіть протизаконної організаційної поведінки [21].

Аналіз наукового доробку засвідчив, що в теоретичній конструкції цієї дефініції закладено дві ключові характеристики – належність до складників економічної безпеки підприємства та стан кадрової ситуації в контексті ризиків та загроз, що породжують соціально-економічні збитки для підприємства [18, 26, 31, 48, 57, 61, 63].

Проте більшість науковців кадрову безпеку визначає як частину загальної або економічної безпеки певної соціально-економічної системи. Зокрема, Ткаченко В. І. визначає кадрову безпеку як складову частину економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [61]

Кондрюкова В.В. стверджує, що в рамках кадрової безпеки потрібно розглядати лише один з аспектів забезпечення безпеки організації. Він пов'язаний із захистом лише від тих загроз, які [32]:

- пов'язані з функціонуванням тільки одного з напрямів діяльності організації – кадрового спрямування;
- визначені діяльністю юридичних і фізичних осіб;
- спеціально спрямовані на нанесення конкретної майнової або немайнової шкоди організації або немайнової шкоди організації.

Ганущак Т. В. стверджує, що кадрова безпека підприємства полягає у попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства [10].

Дещо іншим є тлумачення Семенченко А. В., який розглядає кадрову

безпеку з позицій процесного підходу. Науковець зазначає, що «Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому» [58].

Аналогічної думки дотримуються також Кравченко О. О., який визначає кадрову безпеку як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [34].

Бушман Т. С. розкриває поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства» [6]. У межах цього визначення негативні впливи з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки загрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умовах ризику або невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання загрозам дає змогу стверджувати про використання превентивного підходу.

Латишева О. В. пов'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації та забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку та вдосконалення людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків організації, пов'язаних з її кадровим складником» [35].

Очевидно, що предметом кадрової безпеки автором вибрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам персоналу, що, своєю чергою, і призводить до виникнення загроз кадровій безпеці. Предметом кадрової безпеки повинні стати інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом має бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудова відносин. Недотримання балансу

життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкта досягається за рахунок обмеження інтересів іншого, призводить до порушення кадрової безпеки.

Отже, аналіз джерел літератури дає можливість визначити суть поняття «кадрова безпека» підприємства (рис. 1.1).

Автори визначення категорії	Дикань В.В., Гладух М.В. [15], Любченко Н.Л. [38]	Це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії.
	Чигрина С.В. [68]	Це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації.
	Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А. М. [54]	Це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання певних заходів.
	Іващенко О.В., Шелемєтьєва Т.В. [23]	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
	Бурда І.Я. [5]	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління
	Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. [46]	Це заходи, спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі.
	Халіна О.В., Козаченко Н.О. [65]	Це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитися із значенням та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх.

Рисунок 1.1 – Аналіз поняття «кадрова безпека підприємства»

Ми поділяє точку зору тих науковців, які кадрову безпеку підприємства розглядають як підсистему його економічної безпеки, функціонування якої слугує цілям протидії загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямовану на досягнення динамічної рівноваги, та трактують із погляду процесу запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і соціально-трудовими відносинами загалом.

Таким чином, на визначення сутності такого поняття, як «кадрова безпека», існує багато поглядів, що мають як загальні, так і відмінні риси. У зв'язку із цим доцільним є проведення групування визначень кадрової безпеки в розрізі підходів (рис. 1.1).



Рисунок 1.2 – Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства [61]

Усі сім груп визначень заслуговують на увагу [61].

Процесний підхід визначення кадрової безпеки є більш ємним. Це пояснюється тим, що під час його використання, по суті, ототожнюються два різні поняття – «кадрова безпека» і «процес управління кадровою безпекою». Ця група визначень характеризується тим, що під кадровою безпекою мається на увазі процес запобігання загрозам.

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 результатом, тобто ціль здійснення заходів. Проте більшість авторів у межах даного підходу вказує ще на одну особливість кадрової безпеки – її стан захищеності. 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 кількісно-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.

Таким чином, кадрову безпеку слід розглядати як динамічне поняття, в основі якого лежить процес розпізнавання та розроблення захисних заходів для запобігання негативному впливу ризиків та загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу, що уможливорює створення умов для безпечного виконання обов'язків працівниками та більш ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві [44].

Формування ефективної системи кадрової безпеки неможливе без виконання цілої низки завдань, які потребують здійснення заходів, що попереджали би зловживання посадовцями та завдання ними збитків підприємству, а також здійснення постійного моніторингу за суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки.

Як система кадрова безпека покликана реалізувати цілі і функції, які, на нашу думку, визначаються її структурою та відповідними системними властивостями у структурі економічної безпеки підприємства. Основні з них досить вдало визначені Ляшенком О.М. і Крилем Я.М. [39]. Поряд з цим, на наш погляд доцільно уточнити їх по відношенню до кадрової безпеки і додати якісну та кількісну визначеність, керованість, гетерогенність, взаємопоєднання об'єктивних та суб'єктивних цілей.

Об'єктами кадрової безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки.

Суб'єктами кадрової безпеки виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, які беруть безпосередню участь у системі забезпечення безпеки.

Кадрову безпеку доцільно розглядати з таких позицій: як безпеку діяльності персоналу підприємства; як безпеку підприємства від деструктивних дій персоналу.

Персонал підприємства одночасно виступає як об'єктом, так і суб'єктом потенційних ризиків, загроз і небезпек економічній безпеці. У свою чергу, ризики і загрози можуть бути зовнішніми (не залежати від дій/бездіяльності персоналу) і внутрішніми (умисні/ненавмисні дії персоналу) [24].

Цілі кадрової безпеки, є складними та ієрархічно побудованими та можуть бути класифіковані за елементами, суб'єктами, часовими рамками, місцем у структурі цілей підприємства і економічної безпеки, орієнтирами реалізації тощо. Вони ж характеризуються одночасно об'єктивністю і суб'єктивністю.

Об'єктивність цілей кадрової безпеки впливає з дії об'єктивних економічних та соціальних законів, які визначають прагнення підприємств та їх персоналу до постійного відтворення, розвитку і зростання, реалізації своїх інтересів шляхом відповідних дій (бездіяльності), задоволення потреб тощо. Суб'єктивність цілей кадрової безпеки впливає з того, що вони формулюються.

Головними цілями забезпечення кадрової безпеки підприємства є [13]:

- запобігання ризикам, небезпекам і загрозам;
- захист інтересів і майна підприємства від протиправних дій;
- запобігання втрати матеріальних та нематеріальних ресурсів;
- забезпечення нормального функціонування всіх підрозділів підприємства.

Умовами забезпечення кадрової безпеки підприємства є легітимність усіх

видів діяльності персоналу, використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та відповідне його ресурсне забезпечення (рис. 1.3.).

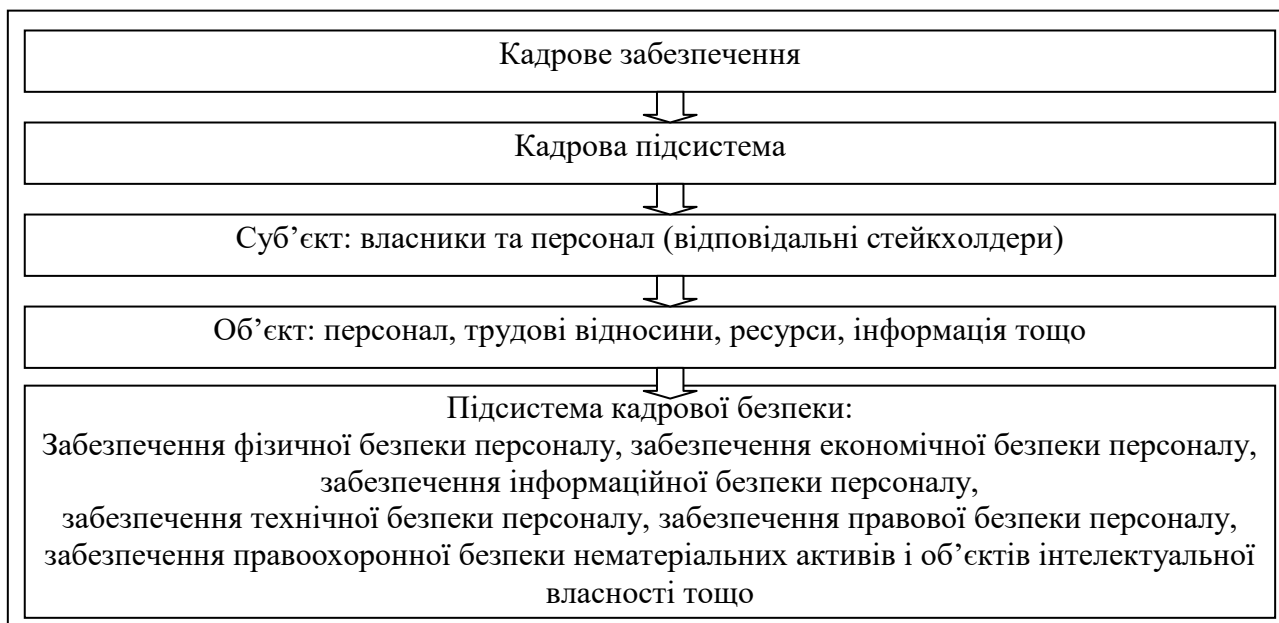


Рисунок 1.3 – Структурна характеристика кадрового забезпечення підприємства [7]

Основні загальні завдання кадрової безпеки підприємств можна окреслити наступним чином [47]:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку і оцінці персоналу;
- формування вимог до співробітників підприємства щодо безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства з метою дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед співробітників підприємства;
- виявлення, попередження і припинення небажаних дій з боку

співробітників підприємства, що можуть спричинити завдання шкоди його інтересам;

– проведення заходів, спрямованих на унеможливлення заняття певними особами посад, зловживаючи якими, вони можуть завдати своїми діями шкоди підприємству;

– моніторинг напрямків забезпечення кадрової безпеки.

Кадрова безпека підприємства є результатом впливу багатьох чинників різного рівня та масштабу дії, які можуть, при цьому являти собою загрози.

У сучасних визначеннях категорії «ризик» увагу переважно акцентовано на його негативних наслідках: імовірності втрат, настанні несприятливих подій, небезпеці появи збитків. Проте виникнення ризику не завжди пов'язано з негативними наслідками, інакше підприємці не займалися б господарською діяльністю [16, 17, 55].

Ризик є однією з ключових ознак підприємницької діяльності, він апріорі супроводжує будь-яке підприємницьке рішення і часто пов'язаний не з можливістю втрат, а лише з недоотриманням прибутку. Тому ризик, зазначає Єременко А.О. [17], варто розглядати як можливість настання ситуації за будь-якої діяльності, яка може відхилитись від поставленої мети (спричинити виникнення втрат чи недоотримання прибутку) або залишатися незмінною.

В контексті кадрової безпеки до мікрозагроз відносяться ті, джерелом яких є людський фактор – працівники підприємства, їх діяльність, окремі рішення й вчинки персоналу.

До макрозагроз відносяться зміни у законодавстві, економіці, форс-мажорні обставини та жорстка конкуренція [64].

У комплексі об'єктами економічної безпеки як системи є загрози різної природи, які характеризуються наявністю носіїв загроз, джерел і факторів, відповідних впливів, інтересів, мотивів, способів дії чи поведінки їх наслідків і способів їх недопущення, мінімізації чи подолання.

Загрози кадровій безпеці підприємства поділяють на зовнішні та внутрішні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства [65].

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> - низька кваліфікація фахівців, в тому числі управлінського апарату; - невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді; - відсутність ефективної системи підбору кадрів; - неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією; - слабка організація процесу підвищення кваліфікації; - відсутність, або недостатність заходів по реалізації соціальної політики підприємства; - низький рівень і недостатність заходів в рамках охорони праці; - неефективна система мотивації персоналу (низька заробітна плата); - нецільове залучення кваліфікованих співробітників; - відсутність, або слабкість корпоративної політики, що створює сприятливу атмосферу в колективі; - порушення балансу інтересів працівника і роботодавця; відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе підприємством; 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляційні процеси в економіці; - вплив різного роду чинників, сформованих під дією особистих обставин; - підкуп співробітників конкурентами та іншими зацікавленими особами; - тиск на співробітників з боку зловмисників, зацікавлених в де-стабілізації безпеки підприємства; - переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами; - нестабільна політична ситуація в країні; - недостатність державних програм по соціальному захисту населення; - неврегульований механізм соціального партнерства.

Перелічені ймовірні загрози, джерелом яких є теперішні і колишні працівники підприємства, потребують особливої уваги та розроблення адекватних механізмів нейтралізації цих загроз в підсистемі кадрової безпеки.

Задля виявлення і вирішення проблем виникнення ризиків та загроз на підприємстві, забезпечення його оптимального функціонування необхідно впроваджувати ефективну систему кадрової політики, яка передбачає [67]:

- ефективну дієву мотивацію співробітників підприємства;
- прискорену адаптацію персоналу (завдяки наставництву);
- своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям;
- атестацію персоналу;
- грошову компенсацію за невикористані відпустки;
- подвійну оплату праці у вихідні та святкові дні;
- лояльність персоналу;
- гнучкі графіки роботи;

- виважену кадрову політику;
- розумну політику звільнення;
- пропаганду корпоративності.

Зазначимо, що система кадрової безпеки підприємства має формуватися з урахуванням забезпечення безпеки персоналу, тобто створити всі системи безпеки відповідно до наявних загроз.

Таким чином, слід зазначити, що кадрова безпека представляє собою процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому. При цьому для проведення заходів нейтралізації, мінімізації, уникнення та попередження загроз кадровій безпеці слід розглянути завдання, що повинна виконувати система кадрової безпеки. Лише за проведення чіткого, виваженого та цілісного підходу до визначення завдань системи кадрової безпеки з урахуванням специфіки та типології загроз, що на неї впливають, можна отримати ефективні результати проведених заходів.

Кадрова безпека відіграє головну роль у системі безпеки підприємства загалом, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації є основними одиницями, які впливають на ефективність роботи підприємства. Згідно зі статистичними дослідженнями близько 51% економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [62].

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки є одним із необхідних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно формування системи управління кадровою безпекою є важливим елементом комплексної системи корпоративного менеджменту.

1.2 Особливості системи управління кадровою безпекою підприємства

Останнім часом значна увага приділяється управлінню персоналом у реаліях вітчизняної економіки, проте і на сьогодні не сформований загальний підхід до розуміння сутності та природи такого суспільного феномену як управління персоналом.

При цьому одні дослідники акцентують свою увагу на організаційній природі управління, а інші – за основу своїх суджень беруть змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління. Відповідно, з метою недопущення загроз безпеці підприємства з боку його працівників необхідно налагодити ефективну систему управління персоналом. Система управління персоналом – це сукупність взаємозалежних заходів для створення умов нормального функціонування персоналу в організації [51].

Система управління персоналом передбачає виконання низки функцій, кожна з яких складається з певних завдань, реалізація яких зумовлює певні позитивні наслідки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Функції і завдання системи управління персоналом [49]

Функція	Зміст завдань із виконання функцій	Бажаний ефект від реалізації завдання
1	2	3
Визначення потреб у персоналі	- планування кількісної потреби в персоналі; - планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі.	- чітке прогнозування необхідної кількості персоналу; - якісне забезпечення персоналом; - оптимальна методологія розрахунку потреби в персоналі на всіх рівнях функціонування підприємства.
Забезпечення організації кадрами	- вивчення й аналіз інформації про ринок праці; - розроблення і застосування методів забезпечення кадрами; - відбір і ділова оцінка персоналу.	- наявність достовірної інформації про ринок праці; - постійний моніторинг ринку праці; - ефективний кадровий менеджмент; - професійна оцінка роботи персоналу.
Використання персоналу	- вивчення змісту і результатів праці на робочих місцях; - проведення атестації; - упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці.	- максимально швидке виявлення та реагування на ефективність роботи кожного працівника; - відповідність персоналу займаним посадам; - створення належних умов праці для персоналу.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	- управління процесом мотивації трудової поведінки; - залучення персоналу до процесу управління в організації; - створення здорового морально-психологічного клімату.	- створення чіткої системи підвищення мотивації роботи персоналу на підприємстві; - зменшення ризиків кадрової безпеки; - формування сприятливого мікроклімату, доброзичливого та шанобливого стилю спілкування «керівник-підлеглі».
Інформаційно-правове управління персоналом	- правове регулювання трудових відносин; - облік і статистика персоналу; - розроблення кадрової політики.	- нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємства; - достовірна статистична інформація щодо кількості робочого персоналу; - належна кадрова політика підприємства.

Налагодження ефективної системи управління персоналом можливе завдяки формуванню лояльного та мотивованого персоналу.

На основі проведеного аналізу сутності кадрової безпеки підприємства, доцільно відокремити пов'язані з нею ключові проблеми [42]:

- розробка мотиваційних схем та схем оплати праці;
- ліквідація збитків, пов'язаних з трудовими спорами;
- аналіз ситуації конкурентів;
- аналіз ринку праці в регіоні;
- робота з кадровим резервом;
- оцінка компанії чи організації як роботодавця;
- способи проектування кар'єри;
- підвищення лояльності та відповідальності співробітників тощо.

Велика кількість вищезазначених проблем може бути ліквідована або зведена до мінімуму за наявності продуманої дієвої кадрової політики підприємства. Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку організації. Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною [56].

В табл. 1.3 систематизовано види кадрової політики підприємства та наведена їх характеристика.

Таблиця 1.3 – Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї управлінського персоналу [15]

Види кадрової політики	Характеристика
Активна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; - кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; - керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.
Пасивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; - відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; - керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.
Реактивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; - відсутність мотивації до високопродуктивної праці; - кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; - труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.
Превентивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; - кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; - головний недолік цієї політики – відсутність цільових кадрових програм.
Авантюристична кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; - кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; - плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства. Система

обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства об'єднує три взаємопов'язаних елементи: підсистему облікового забезпечення, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю [62].

Але доказову базу кадрової політики, на наш погляд слід доповнити даними, які несуть дані про кадри підприємства, але не являються підставою для облікових записів, тобто інформаційним забезпеченням.

На наш погляд, обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства складається з таких видів забезпечення: нормативно-законодавче забезпечення; інформаційно-кадрове забезпечення; облікова інформація; аналітична інформація; результати внутрішньогосподарського контролю.

В табл. 1.4 систематизовано види доказів щодо кадрової інформації, джерел їх отримання та відповідні види забезпечення.

Таблиця 1.4 – Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки [60]

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Види забезпечень
Докази трудового стажу та страхового стажу	Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази інформації щодо чисельності працюючих	Дані статистичної звітності	Облікова інформація
Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація
Докази руху кадрового складу	Особисті листки з обліку кадрів Накази про рух кадрів (зарахування на роботу, внутрішнє переміщення, догани, заохочення, підвищення, відпустку, звільнення тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази кваліфікації працівника	Особисті листки з обліку кадрів Документи працівника, що підтверджують рівень освіти (диплом, сертифікат тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти (Податковий кодекс України, Інструкції, Закони) Колективний договір Накази керівництва	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази ефективності використання трудового (кадрового) потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація

Системне управління персоналом пов'язано з розвитком усіх аспектів управління, тому також потребує використання інтеграційного підходу в подальших дослідженнях управління персоналом на основі теорії систем.

При цьому окреме місце в системі управління персоналом належить забезпеченні кадрової безпеки на підприємстві. Основні етапи створення системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємств наведені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Етапи системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом [4]

На початковому етапі відбувається прийняття рішення про формування системи управління кадровою безпекою на підприємстві та здійснюється розробка концепції формування даної системи, яка включає наступні складові [9]:

- формулювання поняття «системи управління кадровою безпекою на підприємстві»;
- встановлення мети та завдань системи управління кадровою безпекою на підприємстві;
- визначення функцій, які буде виконувати система управління кадровою безпекою на підприємстві;
- визначення принципів, на яких буде ґрунтуватись система управління кадровою безпекою на підприємстві;
- розробка стратегій формування системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

Дослідження праць зарубіжних та вітчизняних науковців дало можливість запропонувати власне визначення поняття «система управління кадровою безпекою на підприємстві».

Система управління кадровою безпекою на підприємстві – це система взаємозв'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки.

Основна мета системи управління кадровою безпекою на підприємстві полягає у формуванні та використанні висококваліфікованого та відповідального персоналу, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку підприємства.

Виходячи з цього, основним завданням системи управління кадровою безпекою на підприємстві [12]:

- використання і розвитку персоналу;
- вибір і реалізація стилю управління персоналом;
- організації горизонтальної координації і кооперації;

- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання.

Система управління кадровою безпекою на підприємстві як цілісна система виконує такі функції [60]:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

На нашу думку, на сучасному етапі розвитку економіки України принципи управління персоналом повинні ґрунтуватися на законах розвитку суспільства, повністю відображати зв'язки і відносини між керівниками та підлеглими, мати правове оформлення.

Вважаємо, що до основних принципів управління кадровою безпекою слід віднести [37]:

- готовність до взаємного компромісу між керівництвом та працівниками;
- формування взаємної довіри керівників і трудового колективу;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу до компанії;
- втримання ключових працівників підприємства;
- зменшення загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі;
- прозорість та відкритість діяльності підприємства для працівників;
- інноваційність в управлінні персоналом.

Зменшення загроз економічній безпеці підприємства в результаті управління персоналом.

Процес зміцнення кадрової безпеки підприємства передбачає застосування ряду інструментів, вибір яких залежить значною мірою від

функціональних складових [2, 69]:

1) під час набору персоналу слід застосовувати превентивні заходи (вибір джерел набору персоналу) договори з навчальними закладами, випереджальна підготовка фахівців для освоєння нової техніки й технології, широке впровадження активних методів пошуку, зокрема рекрутингу; застосування науково обґрунтованих професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, професіограм, карт компетенцій, посадових інструкцій; укладання договорів і контрактів, де чітко прописують обов'язки та права сторін, умови несення відповідальності за їх недотримання, а також преференції за високу ефективність роботи (премії, додаткові пункти соціального пакета тощо);

2) формуючи оптимальний склад персоналу, беруть до уваги щонайперше статеві-вікові та психофізіологічні характеристики, кваліфікацію претендентів на робочі місця та забезпечують їх професійну, організаційну, побутову й особистісну адаптацію;

3) для створення команди фахівців топ-менеджменту доцільно використовувати такі інструменти, як планування ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад за індивідуальними планами, ротация, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

4) забезпечення рівних можливостей та умов діяльності всіх категорій персоналу: організація праці, регламенти, справедливі норми й нормативи, змістовність праці, можливості просування та кар'єрного росту;

5) управління розвитком персоналу: підвищення кваліфікації, навчання персоналу, формування відданості або лояльності працівника до свого підприємства;

6) перерозподіл працівників, що включає професійно-кваліфікаційне або посадове переміщення працівників як елементи управління кар'єрою й стабілізацію складу персоналу, вирішення конфліктних ситуацій; формування банку даних про рівень кваліфікації, уміння та знання, побажання працівника стосовно змісту роботи, результати його оцінки з метою визначення потенціалу працівника й потреби в організації навчання, підвищенні кваліфікації,

закріпленні, ротації чи звільненні;

7) застосування мотиваційних стимулів: справедлива система оплати праці та її розмір, система доплат і надбавок, забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, дотримання порядку працевлаштування, переведення на інші робочі місця чи посади, звільнення;

8) контроль за діяльністю працівників з метою попередження можливостей завдати шкоди підприємству через проведення оцінки персоналу та результатів його діяльності (відповідність посаді або робочому місцю, місце працівника в колективі, особиста віддача, лояльність, рейтинги цінності працівника для організації).

Контроль є об'єктивно необхідним, спрямовує процес управління за встановленими ідеальними моделями, коригуючи поведінку підконтрольного об'єкта [30].

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії [4]:

- стратегія економії затрат на персонал;
- стратегія узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Зазначені стратегії не дозволяють здійснювати безпосереднє забезпечення економічної безпеки підприємства, тому необхідно розробляти стратегію управління кадровою безпекою, яка полягає у кадровому плануванні діяльності підприємства, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства.

Ефективна система управління кадровою безпекою підприємства складається з таких послідовних підсистем: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; адаптація персоналу; оцінювання персоналу;

організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; розвиток корпоративної культури на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство; забезпечення кадрової безпеки.

Розглядаючи систему управління кадровою безпекою підприємства, до основних її елементів пропонуємо віднести такі: об'єкти, суб'єкти, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові, механізм реалізації системи управління кадровою безпекою на підприємстві (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Елементи системи управління кадровою безпекою підприємства [8]

Об'єктом системи виступає персонал підприємства. Суб'єктами системи є особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо впливають на забезпечення економічної безпеки підприємства при здійсненні управління персоналом, а саме: керівництво; служба управління персоналом; служба економічної безпеки ; органи державного регулювання; профспілкові організації; кадрові та рекрутингові агенції [66].

Нормативно-правове регулювання процесу управління кадровою безпекою підприємства ґрунтується на: Конституції України; міжнародних правових актах, ратифікованих Верховною радою України; Господарському та Податковому кодексам, Кодексі Законів про працю; законах України («Про зайнятість населення» тощо); підзаконних актах органів державного регулювання; внутрішніх документах підприємства (Статут, Положення про Службу економічної безпеки, Положення про комерційну таємницю, Положення про мотивацію персоналу, Колективний договір тощо) [69].

Вибір основних функціональних складових системи управління кадровою безпекою ґрунтується на особливостях функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві та залежать від розміру підприємства, видів його діяльності, організаційно-правової форми тощо.

З метою оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві виникає необхідність розробки методологічного забезпечення, яке дозволить послідовно та комплексно провести відповідний аналіз та запропонувати відповідні заходи щодо відновлення стабільного стану зазначеної системи.

До складу механізму реалізації системи управління кадровою безпекою підприємства пропонуємо включити [52]:

– організаційний механізм, що передбачає прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

– мотиваційний механізм, що передбачає формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки

праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

– соціальний механізм, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

– економічний механізм, що передбачає управління витратами на персонал; стимулювання персоналу; управління витратами на створення та/або забезпечення діяльності служби економічної безпеки.

Отже, ефективна система управління кадровою безпекою як складова системи управління персоналом дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства.

1.3 Методи діагностики кадрової безпеки підприємства

Діагностика кадрової безпеки підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровою безпекою та сформулювати основні напрями розвитку кадрового потенціалу.

На сьогоднішній день недостатня розробленість питань оцінки стану кадрової безпеки підприємства ставить перед науковцями завдання розробити такі моделі оцінки, які б максимально забезпечували узгодженість стратегій розвитку та безпеки діяльності підприємства і були б гнучкими до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які затверджені Наказом Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 № 1277 [40], розроблено та формалізовано на макрорівні методи оцінки рівня соціальної безпеки, як її складової. На практиці питання оцінки кадрової безпеки на рівні підприємства не висвітлені в жодних нормативних документах і діючих інструкцій.

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

У роботах Реверчук Н.Й. [51] індикаторами стану кадрової безпеки є показники чисельного складу персоналу, показник продуктивності праці, показник рівня трудової дисципліни, коефіцієнт мотивації заробітної плати та коефіцієнт освітнього рівня працівників.

Кльоба Л.Г. для оцінки стану кадрової безпеки до вищезазначених показників додає показники забезпеченості інформаційними ресурсами та захищеності інформації [34].

Камишникова Е.В. для оцінки стану кадрової безпеки використовує показники руху кадрів, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, а також фондоозброєності, коефіцієнт економії від використання раціоналізаторських пропозицій [25].

Більшість науковців [21, 33, 45, 50, 53] для здійснення кількісного оцінювання рівня кадрової безпеки на підприємстві пропонують застосовувати інтегральний підхід, який ґрунтується на виокремленні й обчисленні сукупності коефіцієнтів, визначенні їх граничних значень і мір вагомості, розрахункові загального інтегрального показника кадрової безпеки.

Так, сукупність коефіцієнтів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства вони розподіляють за 4 класифікаційними групами:

- показники чисельності персоналу;
- характеристики мотиваційної системи;
- якісний склад працівників;
- ефективності використання персоналу.

Методики діагностики кадрової безпеки – це система кількісних і якісних показників кадрової безпеки та встановлення їх порогових значень. Відбір

конкретних показників, як індикаторів кадрової безпеки підприємства, можливий на базі двох підходів [43]:

- на основі евристичних методів із залученням бригади експертів. У цьому випадку найбільш ефективним є метод «Дельфі»;

- на основі методів кореляційного аналізу, які дозволять автоматизувати процес відбору індикаторів залежно від зовнішнього і внутрішнього оточення підприємств.

Відбір показників проводиться по максимізації значення коефіцієнта кореляції з урахуванням фактора мультиколінеарності.

Якщо використовувати подібну методику для побудови системи кількісних і якісних показників кадрової безпеки на рівні підприємства, то в неї необхідно включити такі індикатори, а також проранжувати значення показників на основні та другорядні [70]:

- показники кількісного і якісного складу персоналу підприємства та їхня динаміка (середньооблікова чисельність персоналу підприємства, динаміка її зміни; плинність кадрів; відтік кадрів; віковий, соціальний і кваліфікаційний склад персоналу);

- показники ефективності використання персоналу підприємства (показники продуктивності та фондозабезпеченості праці та ін.);

- показники якості мотиваційної системи на підприємстві (відношення рівня заробітної плати співробітників підприємства до середньої по галузі, рівень заборгованості по заробітній платі);

- показники рівня лояльності персоналу (використання влади, фінансові махінації, розголошення комерційної таємниці, відносини в колективі, рівень соціально-психологічного клімату в колективі);

- показники ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення кадрової безпеки, що розраховуються на основі карти розрахунку ефективності прийнятих заходів щодо попередження збитків.

Поглиблене дослідження існуючих вітчизняних і зарубіжних методик оцінки стану кадрової безпеки в даному дослідженні вказує, що ці методики в

більшості випадків мають суттєві недоліки, серед яких [45, 71, 72]:

- статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки, тоді як безпека повинна розглядатися не лише як стан, але і як процес;
- зосередження уваги в основному на кількісних показниках, тоді як стан безпеки характеризується і низкою якісних показників;
- незбалансованість (або низька збалансованість) показників, що описують вплив внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства;
- історичний характер інформації про стан кадрової безпеки, тоді як така інформація повинна бути гнучкою до змін стратегії розвитку.

Подолати зазначені проблеми можна шляхом запровадження методики збалансованої системи показників оцінки стану кадрової безпеки підприємств.

На основі аналізу та дослідження показників у роботах [3, 11, 21, 45, 73] із оцінки економічної безпеки та кадрової безпеки сучасними фахівцями, нами зазначено показники для проведення оцінки стану кадрової безпеки підприємства. Послідовність формування системи показників для оцінки стану кадрової безпеки (рис. 1.6).

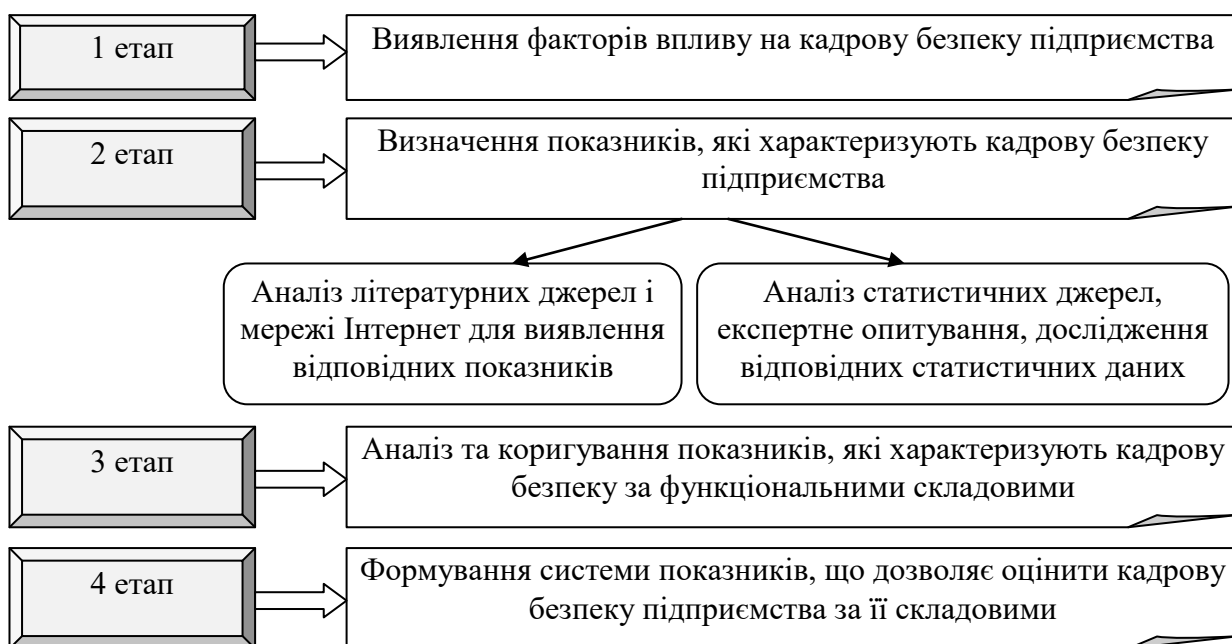


Рисунок 1.6 – Послідовність формування системи показників для оцінки стану кадрової безпеки на підприємстві

Виявлення основних факторів впливу на кадрову безпеку підприємства за складовими (1-й етап) ґрунтується на результатах дослідження науковців, експертному опитуванні та авторських спостереженнях.

На основі аналізу інформаційних джерел і узагальнених точок зору фахівців та наявності потенційної можливості використання статистичних даних були визначені показники (2-й етап), які характеризують кадрову безпеку підприємства за функціональними складовими.

Третій етап – це аналіз та коригування показників, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з процесом управління кадровою безпекою підприємства.

На основі попереднього етапу формується система показників для проведення комплексної оцінки стану кадрової безпеки підприємства, що дозволить якісно дослідити її стан, проводити моніторинг та впроваджувати заходи з удосконалення.

До методичних принципів вибору індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства відносять [19]:

- принцип повноти (комплексності): набір індикаторів повинен достатньо повно характеризувати всі складові кадрової безпеки підприємства;
- принцип ненадлишковості: показники не повинні враховувати одні й ті самі характеристики кадрової безпеки, не мають функціонально залежати один від одного;
- принцип інформаційної простоти: показники повинні базуватися на існуючому обліку та звітності підприємства;
- принцип нормалізації: у кінцевому вигляді показники необхідно приводити до ізоморфного вигляду, тобто до однакової спрямованості та одиниць вимірювання.

Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки дозволить сформувати систему показників, що дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник стану кадрової безпеки на підприємстві (рис. 1.7)



Рисунок 1.7 – Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки [43]

Для характеристики рівня окремих складових кадрової безпеки важливим є формування системи показників. Даний етап багато в чому визначає ефективність функціонування системи управління кадровою безпекою в цілому. Від того, наскільки повно та точно сформовано систему показників, залежить своєчасність розпізнавання й можливість попередження кризових ситуацій.

Назарова Г. та Момот Т. у своїх роботах [43, 44] виділяють індикатори кадрової безпеки підприємств відповідно до її складових:

- соціально-мотиваційна безпека;
- професійна безпека;
- антиконфліктна безпека;
- безпека життєдіяльності.

Систему індикаторів для визначення рівня кожної зі складових кадрової безпеки наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Система індикаторів для визначення стану складових кадрової безпеки підприємства [43]

Складова кадрової безпеки	Показник
Соціально-мотиваційна безпека	<p>Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$); Показник укомплектованості кадрами ($P_{ук}$); Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($C_{фрч}/M_{фрч}$); Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі ($C_{фпп}/OГ_{пп}$); Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{вік.стр}$); Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($K_{спец.к.}$); Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі ($C_{фзп}/Г_{зп}$); Показник мотивації заробітної плати ($P_{мотзп}$); Частка працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{мінзп}$); Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($C_{пп/зп}$); Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{соц.зах.}$)</p>
Професійна безпека	<p>Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{осв.р}$); Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{вик.кв}$); Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва ($K_{інт.р.і.вин.}$); Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{безд.пр}$); Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($Ч_{наеч}$); Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{підвищ.кв}$); Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{заб.інф}$); Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{зах.інф}$);</p>
Антиконфліктна безпека	<p>Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{корп.}$); Рівень регламентації соціально-трудова відносин ($P_{реглам.СТВ}$); Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{цос}$); Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{зад.кер}$); Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{зад.роб}$); Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом ($P_{зад.роб.СУП}$); Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві із середньогалузевим рівнем ($C_{ФРК}/Г_{РК}$); Частка вирішених деструктивних конфліктів ($Ч_{вир.конфл}$); Рівень лояльності персоналу ($P_{лоя}$).</p>
Безпека життєдіяльності	<p>Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{тд}$); Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативах актів ($K_{скор.рм}$); Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{скор.ц}$); Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{скор.проф.зіт}$)</p>

Інформаційна база для аналізу показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати», тощо. Готують ці матеріали відповідні служби підприємства: відділ праці і зарплати, кадрів, планово-економічний, бухгалтерія тощо [50].

Для оцінки рівня лояльності персоналу необхідно проводити дослідження на основі розроблення анкет і анонімно опитувати співробітників підприємств, які займають різні посади для більшої відвертості й адекватності оцінки. Результати опитування певним чином обробляти та робити конкретні висновки. На їх основі здійснювати інтегральну оцінку рівня лояльності персоналу підприємства.

Враховуючи широту спектра можливих індикаторів стану кадрової безпеки й великі розходження у потребах аналізу для підприємств різної спеціалізації та розмірів, конкретний склад показників може бути скоригований. У випадку великої розмірності вихідної системи показників для побудови моделі фільтра можуть бути використані методи факторного аналізу, зокрема метод головних компонент, що дозволяє виділити латентні фактори, які впливають на кадрову безпеку підприємства, а потім здійснити ранжирування показників усередині виділених груп.

Висновки до розділу 1

Кадрова безпека підприємства є багатовимірним процесом управління персоналом на всіх його стадіях (пошуку, підбору, оцінювання компетентності та виявлення психоемоційних якостей, мотивації та формування лояльності до підприємства тощо), який дає змогу вчасно прогнозувати та виявляти можливі ризики й загрози з боку персоналу, забезпечувати економічну безпеку підприємства шляхом створення чіткої системи моніторингу кадрових процесів та ситуацій, який дасть змогу протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього

середовища.

Кадрова безпека відіграє головну роль у системі безпеки підприємства загалом, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації є основними одиницями, які впливають на ефективність роботи підприємства.

Система управління кадровою безпекою на підприємстві – це система взаємозв'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки.

Вибір основних функціональних складових системи управління кадровою безпекою ґрунтується на особливостях функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві та залежать від розміру підприємства, видів його діяльності, організаційно-правової форми тощо.

З метою оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві застосовують методики, які дозволяють послідовно та комплексно провести відповідний аналіз та запропонувати відповідні заходи щодо відновлення стабільного стану зазначеної системи.

Діагностика кадрової безпеки підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровою безпекою та сформулювати основні напрями розвитку кадрового потенціалу.

Науковці виділяють індикатори кадрової безпеки підприємств відповідно до її складових, а саме: соціально-мотиваційна безпека; професійна безпека; антиконфліктна безпека; безпека життєдіяльності.

Для отримання узагальнених показників по кожній зі складових відповідно в розрізі формування та забезпечення кадрової безпеки важливо провести: нормування (стандартизацію) даних; визначення показників-стимуляторів і де стимуляторів-виявлення точки еталону та визначення відстані між нею та стандартизованими даними; розрахунок таксономічного показника.

2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРАМЗИТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Керамзит» засновано 2000 року з метою виробництва високоякісного абразивного інструменту різних типів за стандартами ISO, GOST. Основним видом діяльності є виробництво абразивних виробів. Крім іншого підприємство здійснює виробництво інших комплектуючих і аксесуарів для автотранспортних засобів, виробництво вогнетривких виробів, кування, пресування, штампування, профілювання листового металу роликками і профілювання листового металу на роликівій листозгинальній машині, а також порошкову металургію.

Юридична адреса ТОВ «Керамзит» – м. Запоріжжя, Заводський район, вулиця Насосна, будинок 24.

ТОВ «Керамзит» орієнтований на задоволення будь-які потреб можливого покупця продукції. За заявкою замовника здійснюється виробництво інструменту будь-якої геометрії діаметрами від 4 до 250 мм і зернистістю від F10 до F500, твердістю від «дуже м'який» до «дуже твердий» із робочою швидкістю від 16 до 80 м/сек.

У виробництві абразивного інструменту використовується тільки сертифіковані матеріали з оксиду алюмінію та карбиду кремнію, на керамічних і інших матеріалах, що сполучають.

Для виробництва інструменту підприємство використовує штучні матеріали українських і зарубіжних виробників, які відповідають стандартам ДСТУ, FEPA; ISO. Залежно від призначення та умов експлуатації і задля досягнення необхідного рівня стабільності ріжучих властивостей абразивного інструменту, використовуються в основному різні керамічні зв'язки.

Технологами компанії розроблено особливий інструмент для

підшипникової промисловості. Даний інструмент серії ANK KV63 і ANKS KV63 різних фракцій і твердості показав хороші ріжучі здібності, високу стійкість і дозволяє знизити час обробки кільця підшипника. Це підтверджено відповідними актами підшипникових підприємств, компаній SKF, EPK та інших.

У 2006 р. ТОВ «Керамзит» пройшло сертифікацію за системою менеджменту якості ISO 9001. Мета команди – відповідати сертифікації EN 12413, ISO 14001, OSA. На виробництві автоматизовано контроль і управління технологічним процесом випалювання продукції на обладнанні від Siemens, що дозволяє при випалюванні продукції досягти більш точних показників, які впливають на якість продукції. Крім власних випробувань, абразивний інструмент регулярно направляється в незалежні лабораторії для проведення тестувань, що підтверджують його високу якість.

В цілому контроль за якістю виготовлення інструменту на підприємстві ТОВ «Керамзит» здійснюється кількома етапами виробництва:

- вхідний контроль закупівлі матеріалів і сировини безпосередньо у виробника з відповідними сертифікатами, що підтверджують їх якість;
- зберігання вхідного матеріалу і сировини в правильних умовах;
- підготовка абразивної маси для пресування проводиться на спеціально підготовленій ділянці навченим із цією метою персоналом;
- пресування виробів проводиться з систематичною перевіркою геометричних параметрів і ваги пресованого інструменту;
- процес випалювання керується спеціально створеною програмою на окремому виробничому комп'ютерному комплексі. Це дозволяє обирати широку гаму режимів випалювання абразивного інструменту;
- при вивантаженні з печі та прийманні готової продукції на склад, проводиться візуальна перевірка інструменту на механічні пошкодження, відколи та тріщини;
- фахівці ВТК проводять вибіркочку перевірку інструменту на правильність геометричних розмірів за допомогою електронних приладів.

Перевірка пористості інструменту, його твердість і можлива наявність тріщин усередині перевіряються штатним мікроскопом і приладом ЗВУК;

– упаковка виробляється в спеціально розроблену тару, яка максимально виключає можливість пошкодження товару.

Інструмент вироблений підприємством використовується у найрізноманітніших сферах: від побутового застосування до важкої металообробної промисловості, від грубої обробки як металевих, так і неметалевих матеріалів до фінішної обробки різних інструментальних сталей.

Зараз абразивний інструмент ТОВ «Керамзит» задовольняє потреби підприємств різних галузей Харкова, Києва, Львова, Одеси, Дніпра та інших міст України. У найближчому майбутньому планується освоєння ринків близького і далекого зарубіжжя.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівника за працю в залежності від складності та умов виконуваної роботи, його професійно-ділових якостей, результатів його праці.

З метою дослідження фінансового стану підприємства, на основі показників фінансової звітності (Додаток А, Б), розглянемо структуру та динаміку капіталу та активів підприємства.

Аналіз структури капіталу підприємства ТОВ «Керамзит» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури капіталу підприємства ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від			
				+,-		%	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Загальна величина капіталу	45261	56667	68594	23331	11927	51,55	21,05
Власний капітал	29380	38859	44368	14988	5509	51,01	14,18
- у % до всіх джерел коштів	65	69	65	-	-4	-	-5,79
Залучений капітал	15880	17808	24223	8343	6418	52,54	36,04
- у % до всіх джерел коштів	35	31	35		4	-	12,9

Вивчаючи дані, відзначимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція збільшення величини капіталу ТОВ «Керамзит». Так, на початок 2018 р. капітал підприємства складав 45261 тис. грн, протягом звітного періоду відбулося стрімке зростання до 68594 тис. грн і наприкінці 2019 р. загальне збільшення капіталу порівняно з початком 2018 р. склало 23331 тис. грн, або 51,55 %.

Аналізуючи залучений капітал з початку 2018 – початок 2019 р. слід відзначити, що на початок 2018 р. його величина сягала 15880 тис. грн, а наприкінці 2018 р. величина залученого капіталу підприємства збільшились на 1927 тис. грн. Наприкінці 2019 р. порівняно з кінцем 2018 р. загальна сума залучених коштів збільшилася на 6418 тис. грн (36,04 %).

Власний капітал протягом аналізованих 2017-2019 рр. мав тенденцію до зростання (рис. 2.1). Порівняно з базовим наприкінці 2019 р. цей показник зріс на 14988 тис. грн, або на 51,01 %.

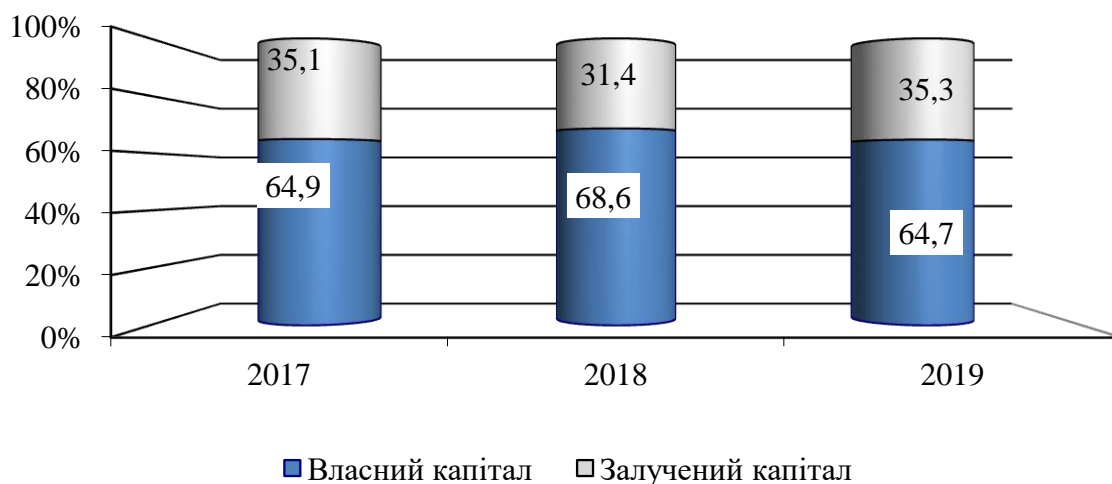


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни питомої ваги власного та залученого капіталу у загальній величині пасивів за 2017-2019 рр., %

Проте слід зазначити, що у порівняльній величині до загальної величини всього капіталу підприємства розмір власного капіталу підприємства ТОВ «Керамзит» у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 0,31 п.п. а порівняно з 2018 р. зменшення склало 5,69 п.п.

Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку, проте підприємство вимушене було значно більше залучати позиковий капітал у забезпечення господарських процесів. Основними статтями збільшення позикового капіталу стали страхові резерви та розрахунки за одержаними авансами, тобто відбулося значне комерційне кредитування підприємства.

Отже, власний капітал підприємства станом на кінець 2019 р. має розмір 44368 тис. грн. Величина власного капіталу збільшилась відносно кінця 2017 р. на 14988 тис. грн, відносно кінця 2018 р. на 5509 тис. грн.

Найбільший вплив на збільшення величини власного капіталу спричинило зростання нерозподіленого прибутку, який склав на кінець 2019 р. 41957 тис. грн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура власного капіталу підприємства ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від			
				+,-		%	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал	29380	38859	44368	14988	5509	51,01	14,18
Зареєстрований (пайовий) капітал	767	767	767			-	-
Капітал у дооцінках	22	19	333	311	314	1473,61	1617,21
Додатковий капітал	1603	1720	1310	-292	-407	-18,16	-23,73
Нерозподілений прибуток	26992	36353	41957	14966	5605	55,45	15,42

Збільшення порівняно з кінцем 2017 р. відбулося на рівні 14966 тис. грн (55,45 %), порівняно з 2018 р. 5605 тис. грн (15,42%).

Додатковий вкладений капітал на кінець 2019 р. склав 1310 тис. грн. Його розмір відносно початку 2018 р. зменшився на 292 тис. грн, а відносно кінця 2018 р. на 407 тис. грн. Капітал у дооцінках на кінець 2019 р. склав 333 тис. грн. Його величина збільшилась майже у п'ятнадцять разів порівняно з початком 2018 р., або на 311 тис. грн.

Розмір статутного капіталу на протязі трьох років залишився без змін і

складає 767 тис. грн.

Динаміка основних складових капіталу підприємства ТОВ «Керамзит» наведена на рис. 2.2.

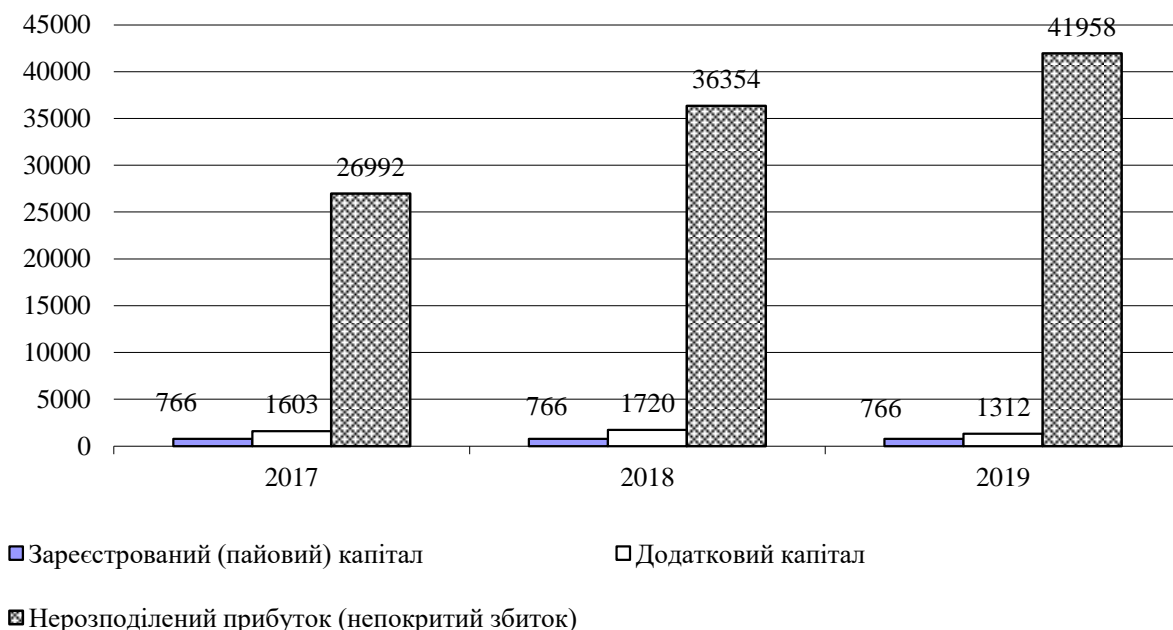


Рисунок 2.2 – Динаміка основних статей власного капіталу ТОВ «Керамзит» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Структура позикового капіталу підприємства впливає на рівень економічної та фінансової рентабельності підприємства; визначає систему коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності, тобто, рівень основних фінансових ризиків, а також формує співвідношення ступеня прибутковості та ризику в процесі розвитку підприємства.

Відображено структуру та склад позикових коштів підприємства. Аналіз динаміки структури позикового капіталу підприємства надав можливість виявити тенденцію до його збільшення, а саме, збільшення протягом аналізованого періоду на 8343 тис. грн, або 52,5%. За аналізовані роки спостерігаємо зміни у складі та структурі позикового капіталу. Якщо позиковий капітал на початок 2017 р. становив 15880 тис. грн то на кінець 2019 р. – 24223 тис. грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад і структура позикового капіталу ТОВ «Керамзит» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019/2017	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Відстрочені податкові зобов'язання	90	0,6	14	0,1	49	0,2	-41	-44,4
Пенсійні зобов'язання	467	2,9	169	1,0	210	0,9	-257	-55,1
Довгострокові кредити банків	63	0,4	49	0,3	980	4,0	917	1451,6
Інші довгострокові зобов'язання	79	0,5	79	0,4	4737	19,6	4657	5847,7
Довгострокові забезпечення	197	1,2	197	1,1	197	0,8	0	0,2
Довгострокові векселі видані	4098	25,8	2883	16,2	2498	10,3	-1600	-39
Короткострокові кредити банків	1351	8,5	1641	9,2	2386	9,9	1035	76,7
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	238	1,5	109	0,6	52	0,2	-186	-77,8
товари, роботи, послуги	1619	10,2	1545	8,7	1725	7,1	109	6,7
розрахунками з бюджетом	41	0,3	3549	20,0	508	2,1	467	1103,6
розрахунками зі страхування	106	0,7	93	0,5	90	0,4	-16	-15
розрахунками з оплати праці	213	1,3	243	1,4	254	1,1	41	19,5
за одержаними авансами	7043	44,4	6877	38,7	7513	31,0	470	6,7
за розрахунками з учасниками	137	0,9	55	0,3	150	0,6	16	11,2
Поточні забезпечення	90	0,6	164	0,9	161	0,7	71	78,5
Доходи майбутніх періодів	3	0,0	3	0,0	2651	10,9	2648	73164
Інші поточні зобов'язання	44	0,3	87	0,5	57	0,2	11	27,3
Разом	15880	100	17764	100	24223	100	8343	52,5

Перш за все необхідно зазначити, що відстрочені податкові зобов'язання

протягом аналізованого періоду зменшилися на 44,4%, якщо на початок 2018 р. вони становили 90 тис. грн., то на кінець 2019 р. їх сума становила 49 тис. грн. (-41 тис. грн). Зменшення також відбулося за статтями «пенсійні зобов'язання та цільове забезпечення». Довгострокові кредити банків протягом аналізованого періоду збільшилися на майже в п'ятнадцять разів з 467 тис. грн. на початок 2018 р. до 980 тис. грн. на кінець 2019 р. З довгострокових зобов'язань і забезпечень найбільшу питому вагу займають інші довгострокові зобов'язання – 19,5%. Збільшення статті «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом» підприємства з 41 тис. грн у 2017 р. до 508 тис. грн. у 2019 р. пов'язане з збільшенням заборгованості з податку на прибуток.

Доходи майбутніх періодів протягом аналізованого періоду суттєво збільшилися, якщо на початок 2018 р. вони становили 3 тис. грн, то на кінець 2019 р. 2651 тис. грн, збільшення становить 2648 тис. грн. Ця стаття позикового капіталу зазнала найбільших змін.

Незначна питома вага заборгованості по кредитах банків у загальному розмірі залученого капіталу з одночасним збільшенням кредиторської заборгованості за одержаними авансами свідчить, що підприємство намагається компенсувати нестачу залучених кредитних коштів за рахунок комерційного кредитування шляхом отримання попередньої оплати за товари.

Водночас зменшення заборгованості з поточних розрахунків з кредиторами на 212 тис. грн свідчить про наявність певного покращення платіжних можливостей ТОВ «Керамзит» за аналізований період.

В цілому, щодо структури статей зобов'язань, то необхідно зазначити, що найбільшими статтями позикового капіталу станом на кінець 2019 р. є «Довгострокові векселі видані» – 2498 тис. грн, «Інші довгострокові зобов'язання» – 4737 тис. грн., «Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» – 1725 тис. грн, «Кредиторська заборгованість за одержаними авансами» – 7513 тис. грн.

Динаміка структури основних статей зобов'язань підприємства ТОВ «Керамзит» наведено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка структури основних статей позикового капіталу підприємства ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр., %

Структура майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елементу в активах та співвідношення позичених і власних коштів підприємства в пасивах. У структурі вартості майна відображується специфіка діяльності кожного підприємства. Питома вага оборотних активів в загальній величині активів підприємства протягом останніх трьох років переважає над необоротними активами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка активів ТОВ «Керамзит» за 2017-2019, тис. грн.

Показник	Загальна величина, тис. грн			Відхилення			
				+,-		у % до	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
Необоротні активи	14586	16500	18649	4062	2149	27,84	13,02
Оборотні активи	30650	40134	49945	19296	9809	62,96	24,44
Всього активів	45261	56667	68594	23331	11927	51,55	21,05

В 2019 р. питома вага необоротних активів ТОВ «Керамзит» у загальному обсязі майна становить 27,19%, у той час як питома вага оборотних активів –

72,81%.

Збільшення активів підприємства протягом 2017-2019 років пов'язано як зі збільшенням необоротних активів на 27,84% так із підвищенням величини оборотних – на 62,96% у 2019 р. по відношенню до 2017 р.

Динаміка оборотних та необоротних активів наведена на рис. 2.4.

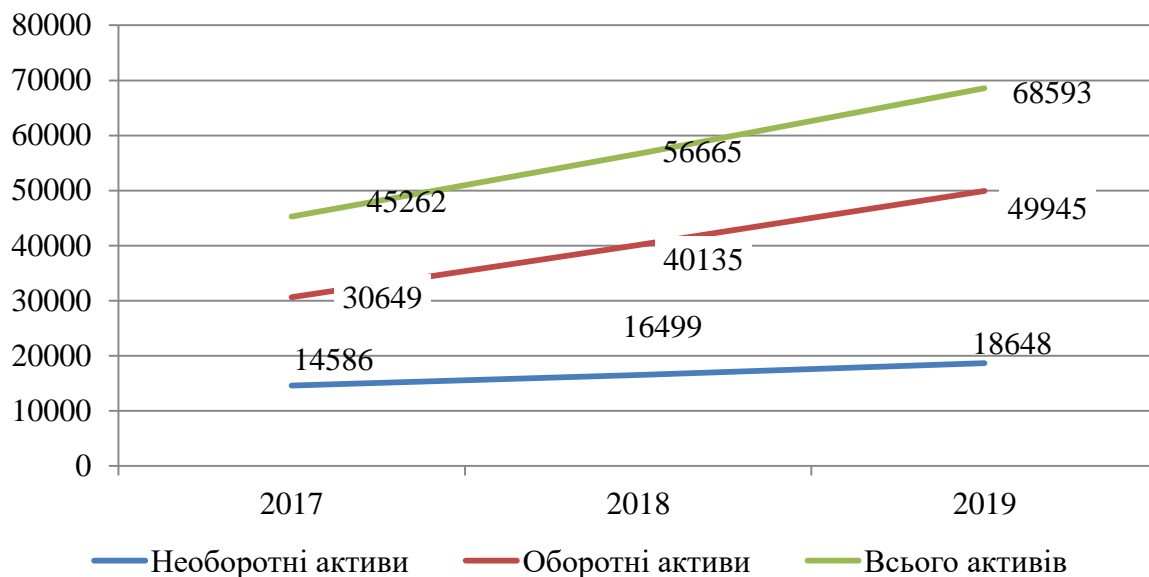


Рисунок 2.4 – Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр., тис. грн

Отже, протягом аналізованого періоду підприємство збільшувало масштаби своєї діяльності, загальна вартість майна підприємства зросла на 51,55% та на кінець 2019 р. становила 68594 тис. грн в структурі активів оборотні засоби становлять 72,81%, що є характерним для торговельних підприємств.

При цьому, підприємство використовує як власний капітал так і позикові кошти. Питома вага власного капіталу протягом аналізованого періоду знаходилась в межах 64,9-68,6%, відповідно позикові кошти становили 31,4-35,3%. Найбільший вплив на збільшення величини власного капіталу спричинило зростання нерозподіленого прибутку, який склав на кінець 2019 р. 41957 тис. грн. У структурі позикових коштів кредиторська заборгованість за одержаними авансами займає найбільшу питому вагу (31,0-44,4), що свідчить

про те. Що підприємство активно працює на умовах передоплати.

Таким чином, на основі проведеного аналізу забезпечення підприємства капіталом для здійснення фінансово-господарської діяльності слід, зазначити, що підприємство в достатній мірі володіє власним капіталом. Зміна власного капіталу у структурі пасивів протягом аналізованого періоду була не значною.

В структурі активів найбільшу питому вагу займають оборотні активи, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємства.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

Стан та показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства є основною складовою оцінювання кадрової безпеки підприємства. Ефективність використання персоналу підприємства є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність продукції та її якість, сприяє поліпшенню економічної діяльності, зменшенню витрат на персонал та зростанню доходів працівників. Для підприємств ефективність праці є ключовим аспектом подальшого розвитку, як і визначення основних напрямків її підвищення [36].

Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без підвищення трудовитрат [59].

Оскільки ефективність праці залежить насамперед від працівників, здійснимо оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «Керамзит» за наступними напрямками:

- забезпеченість робочих місць персоналом в необхідному професійному та кваліфікаційному складі (забезпеченість персоналом);
- оцінка ефективності використання робочого часу;
- визначення і вивчення показників плинності кадрів;
- вивчення продуктивності праці.

При аналізі забезпеченості підприємства персоналом використовуються дані про обліковій і середньоспискової чисельності, структурі робочої сили.

Джерелами інформації є «Звіт з праці і руху працівників», «Звіт про використання робочого часу», статистична звітність відділу кадрів підприємства по руху працівників, інша звітність.

Слід зазначити, що кадрова політика ТОВ «Керамзит» в 2019 р. була спрямована на забезпечення діяльності кваліфікованими працівниками, закріплення їх та підвищення мотивації до більш продуктивної праці. При цьому, організація оплати праці була спрямовано на забезпечення винагороди працівникам за працю в залежності від складності та умов виконуваної роботи. Розпочнемо аналіз ефективності використання персоналу підприємства ТОВ «Керамзит» з показників чисельності персоналу. За наведеними даними рис. 2.5 можна побачити, що чисельність працівників на підприємстві зростає та має неоднозначну динаміку.

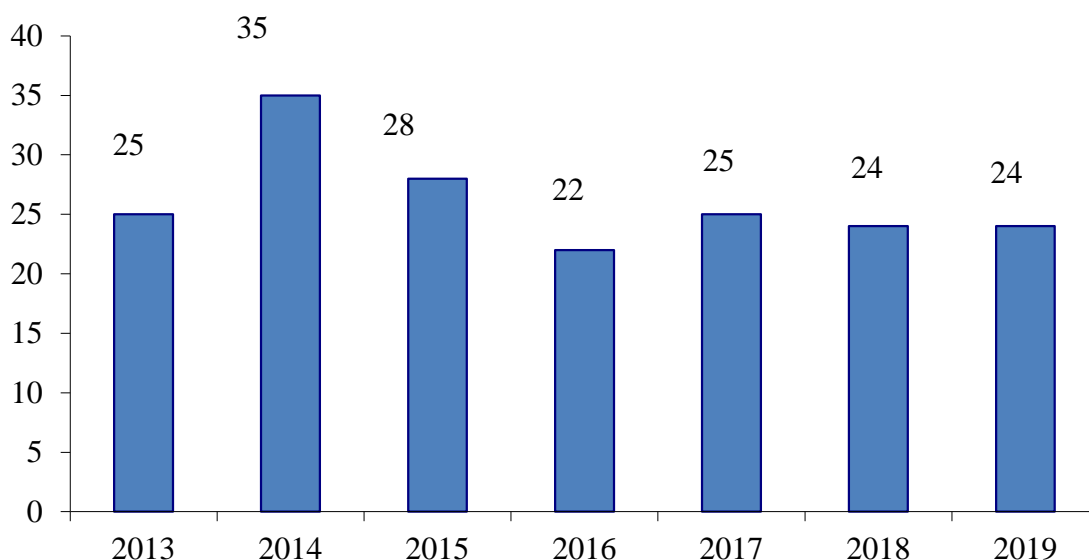


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства ТОВ «Керамзит» за 2012-2019 рр., осіб

У 2019 р. середньооблікова чисельність працівників складає 24 особи, що на 1 особу менше ніж у 2013 р. (25 чол.). Проте у 2019 р., порівняно з 2013 р., відбулося скорочення персоналу на 9 осіб. Середня річна заробітна плата

персоналу підприємства у 2019 р. склала 278 тис. грн. Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників підприємства ТОВ «Керамзит» у 2012-2019 рр. наведена на рис. 2.6.

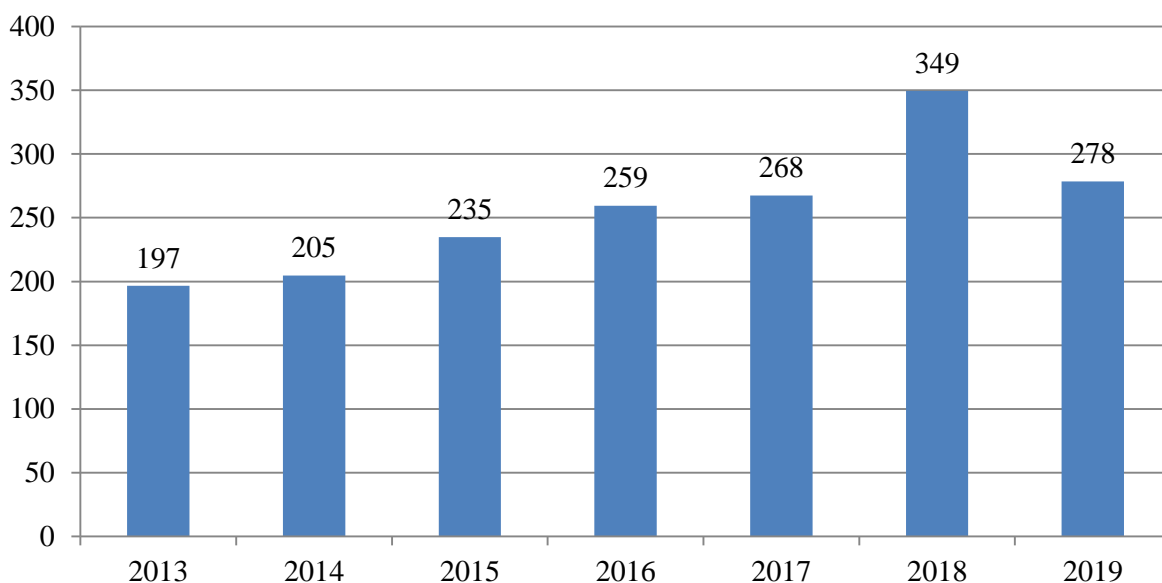


Рисунок 2.6 – Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників ТОВ «Керамзит» у 2013-2019 рр. у розрахунку на одного працюючого, тис. грн

При цьому, середньорічна заробітна плата працівників у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась, що є свідченням не досить виваженої мотиваційної політики підприємства. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків до бюджету і позабюджетні фонди.

Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Середній відсоток виконання норм у 2019 р. склав 115,0 %.

У 2019 р. середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві порівняно з 2018 р. не змінилася. Середньомісячна плинність кадрів за 2019 р. склала 0,56%.

Здійснимо порівняння змін продуктивності праці одного працівника порівняно із загальним фондом заробітної плати, як стимулюючої складової ефективності робочої сили, що дасть змогу з'ясувати приховані можливості в покращенні продуктивності всього господарського процесу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці підприємства за 2017-2019 рр.

Назва показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	150560	133969	115130	-35430	-18839	-23,53	-14,06
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн	11668	12484	13074	1406	590	12,05	4,73
Чисельність персоналу, чол.	25	24	24	-1	0	-4,00	0,00
Продуктивність (товарообіг) праці одного працівника, тис. грн/ чол.	6022	5582	4797	-1225	-785	-0,35	-14,06
Середня заробітна плата працівника за рік, тис. грн	467	520	545	78	25	16,72	4,73
Коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над середньою заробітною платою	x	x	x	x	x	-0,02	-2,97

Проаналізуємо співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати на підприємстві. Темп зростання продуктивності праці за період 2017-2019 рр. є нижчий за темп зростання середньої заробітної плати, що пояснюється намаганням керівництва підприємства зберегти соціальні стандарти в умовах економічної кризи. Крім того важливо зазначити високий рівень продуктивності праці персоналу підприємства, яка у 2019 р. склала 4797 тис. грн.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Керамзит» у 2019 р. спостерігається зменшення загальної чисельності працівників на 1 особу порівняно з 2017 р. та відсутність змін порівняно із 2018 р. Зменшення кількості персоналу у порівнянні з 2017 р. відбулося у групі «Робочі». У 2019 р. підприємство відновило одну посаду керівника, яка була усунута у 2018 р. Виходячи з цих даних, можна побачити,

що загалом у 2019 р. персонал підприємства збільшився на одного керівника й водночас відбулося зменшення робочого персоналу на одного працівника підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад середньооблікової чисельності підприємства ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення звітнього 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Середньооблікова чисельність, осіб всього	25	24	24	-1	-
У тому числі:					
основний вид діяльності	25	24	24	-1	-
з них:					
- Керівники	4	3	4	-	1
- Фахівці	6	6	6	-	-
- Робочі	15	15	14	-1	-1

При аналізі трудових ресурсів слід вивчати структуру чисельності працівників як в абсолютному вираженні, так і у відносному. Побудуємо таблицю зі структурою кадрів, з відсотком динаміки чисельності працівників та виявимо надлишок або недолік у забезпеченості кадрами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура середньооблікової чисельності персоналу підприємства ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р.	2018 р.
Всього	25	100,0	24	100,0	24	100,0	-	-
у тому числі основний вид діяльності	25	100,0	24	100,0	24	100,0	-	-
з них								
- Керівники	4	16,0	3	12,5	4	16,7	0,7	4,2
- Фахівці	6	24,0	6	25,0	6	25,0	1,0	0,0
- Робочі	15	60,0	15	62,5	14	58,3	-1,7	-4,2

Дані таблиці показують, що найбільшу вагу в загальній чисельності працівників становлять робочі (приблизно 60% у кожному році), а найменшу – керівники (16 % у 2017 р., 12,5% у 2018 р., та 16,7% у 2019 р.).

Зважаючи на те, що у 2019 р. кількість робочих зменшилася у порівнянні з 2017 та 2018 рр., їх питома вага зменшилася на 1,7% та 4,2% відповідно. Це негативний момент, тому що завдяки робочим відбувається вироблення продукції.

Протягом аналізованого періоду кількість фахівців залишилася незмінною – 6 осіб. Проте через зменшення загальної кількості персоналу питома вага фахівців зростає з 24,0% до 25,0%. Незначні коливання середньооблікової чисельності працівників підприємства в цілому та за окремими категоріями свідчить, що підприємство виробило штатну структуру й суттєвої причини її змінювати за аналізований період не було.

Дані про прийом та звільнення працівників на ТОВ «Керамзит» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Дані про рух працівників підприємства ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середня чисельність працівників, осіб	25	24	24	-1	-	-4,00	-
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	5	7	6	1	-1	20,00	-14,29
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	4	5	5	1	-	25,00	-
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штатів	2	2	2	-	-	-	-
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	9	12	11	2	-1	22,22	-8,33
Коефіцієнт з прийому працівників, %	20,00	29,17	25,00	5,00	-4,17	25,00	-14,29
Коефіцієнт щодо звільнення працівників, %	16,00	20,83	20,83	4,83	0,00	30,21	-

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт плинності кадрів,%	8,00	8,33	8,33	0,33	-	4,17	-
Коефіцієнт загального обороту робочої сили,%	36,00	50,00	45,83	9,83	-4,17	27,31	-8,33
Доля працівників, які працювали на підприємстві більше року,%	62,53	49,85	55,29	-7,24	5,44	-11,58	10,91

За даними таблиці можна побачити, що підприємство має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2019 р. (25,0%) збільшився у порівнянні з 2017 р. (20,0%), проте трохи зменшився, якщо порівнювати з 2018 р. (29,17%). Коефіцієнт плинності кадрів підприємства збільшився у 2019 р. на 0,33 п.п. у порівнянні з 2017 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2018 р. Потрібно звернути увагу на коефіцієнт сталості кадрів. Не дивлячись на те, що у 2019 р. частка склала 55,29%, що більше на 5,44 п.п. ніж у 2018 р., вона менша за 2017 р. на 7,24 п.п. Це негативно позначається на підвищенні кваліфікації та виробничих навичках персоналу, що у свою чергу веде до зниження продуктивності праці.

Дані про використання робочого часу представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Використання робочого часу на підприємстві ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Відпрацьовано одним робітником					
Днів	251	248	250	-1	2
Годин	2083,3	2058,4	2075,0	-8,3	16,6
Середня тривалість робочого дня	8,3	8,3	8,3	0,0	0,0
Фонд робочого часу, тис. год.	52,1	49,4	49,8	-2,3	0,4
Надурочно відпрацьований час, тис. год.	1,3	1,2	1,2	-0,1	0,0

З таблиці видно, що усі робітники підприємства працювали 251, 248 та 250 днів у 2017-2019 рр. відповідно. Беручи до уваги те, що відбулося зменшення кількості працюючих, відповідно зменшився й фонд робочого часу. У 2017 р. зазначений показник становив 52,1 тис. год, у 2018 р. – 49,4 тис. год і у 2019 р.– 49,8 тис. год. 2019 р. працівники відпрацювали на 2,3 тис. годин менше, ніж у 2017 р., проте якщо порівнювати із 2018 р., то їх кількість зросла на 0,4 тис. год. Дані про баланс робочого часу представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Баланс робочого часу на підприємстві ТОВ «Керамзит» у 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 від	
				2017 р.	2018 р.
Календарний час	366	365	365	-1	-
У тому числі:					
- святкові дні	12	17	15	-27	-2
-в дні	105	105	104	-1	-1
Номінальний фонд робочого часу, дн.	249	243	246	-3	3
Неявки на роботу, дн.	67,9	75,2	73,4	5,5	-1,8
У тому числі:					
- щорічні відпустки	21	21	21	-	-
- відпустки по навчанню	4,3	5,1	3,3	-1	-1,8
- відпустки по вагітності та пологах	9,2	8,4	7	-2,2	-1,4
- додаткові відпустки (вихідні дні), що надаються за рішенням підприємства	1,6	1,6	1,7	0,1	0,1
- хвороби	20,7	32,1	34	13,3	1,9
- неявки з дозволу адміністрації	6	4	3,2	-2,8	-0,8
- прогули	3	2	2	-1	-
- простої	2,1	1	1,2	-0,9	0,2
Явочний фонд робочого часу	181,1	167,8	172,6	-8,5	4,8
Номінальна тривалість робочої зміни, год	8	8	8	0,4	0,3
Бюджет робочого часу, год	1430,69	1342,4	1432,58	1,89	90,18
Внутрішньозмінні простої	0,2	-	0,4	0,2	0,4
Корисний фонд робочого часу на рік, год	1424,49	1336,4	1423,18	-1,31	86,78

Виходячи з даних таблиці, можна побачити, що у 2019 р. збільшився фонд робочого часу на 3 дні з 2018 р. (243 дні), проте він менше на три дні, ніж

у 2017 р. (249 днів) і становить 246 днів. Чистий прибуток підприємства відповідно збільшився у 2019 р. порівно з 2017 р. на 25,89% та зменшився порівняно з 2018 р. на 42,22%.

Явочний фонд робочого часу у 2017 р. був найбільшим – 181,1 годин, у 2018 р. значно зменшився і становив 167,8 годин, а у 2019 р. все ж таки збільшився до 172,6 годин, хоча це все одно менше на 8,5 годин, ніж у 2017 р.

У 2018 р. значно зменшився бюджет робочого часу і з 1430, 69 годин, як було у 2017 р., став 1342,4 години. Відповідно у 2019 р. він становив 1432, 58 годин, що на 1,89 годин більше за 2017 р.

З метою аналізу ефективності використання визначеного балансу робочого часу на підприємстві необхідно визначити показники продуктивності праці. В табл. 2.11 згруповані відповідні основні показники.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	292932	377578	287911	-5020	-89667	-1,71	-23,75
Середня чисельність працівників, осіб.	25	24	24	-3	0	-4,00	0,00
Середній річний виробіток на одного працівника	11717	15732	11996	279	-3736	2,38	-23,75
Середньоденний виробіток на одного працівника	65	94	70	5	-24	7,42	-25,87
Середньогодинний виробіток на одного працівника	8	12	8	0	-3	2,25	-28,55

Проаналізувавши таблицю можна побачити, що у 2019 р. чистий дохід зменшився на 1,71% порівняно з 2017 р. Водночас зменшення кількості працівників на 4,0% зумовило зростання всіх показників продуктивності праці. Річний виробіток на одного працівника збільшився на 2,38% у порівнянні з

2017 р., середньоденний виробіток збільшився на 7,42%, а середньогодинний на 2,25%. Проте порівнюючи з попереднім роком слід зазначити, що за умов падіння чистого доходу у 2019 р. із незмінною величиною середньої чисельності працівників показники продуктивності праці мають суттєве зниження. Середній річний виробіток на одного працівника на 23,75%, середньоденний виробіток на одного працівника на 25,87%, середньогодинний виробіток на одного працівника на 28,55%.

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів мають показники рентабельності праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «Керамзит» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	292932	377578	287911	-5020	-89667	-1,71	-23,75
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	150560	133969	115130	-35430	-18840	-23,53	-14,06
Валовий прибуток, тис. грн	142372	243606	172782	30409	-70824	21,36	-29,07
Чистий прибуток	42599	92815	53628	11029	-39187	25,89	-42,22
Середня чисельність працівників, осіб	25	24	24	-1	-	-4,00	-
Фонд оплати праці, тис. грн	11668	12484	13074	1406	590	12,05	4,73
Рентабельність основної діяльності, %	94,6	181,83	150,10	55,5	-31,73	58,67	-17,45
Рентабельність персоналу, %	365,09	743,49	410,18	45,09	-333,31	12,35	-44,83
Рентабельність фонду оплати праці, %	1220,2	1951,3	1321,6	101,4	-629,8	8,31	-32,27

За даними таблиці видно, у 2019 р. темп падіння витрат виробництва продукції перевищує темп падіння чистого доходу порівняно з 2017 р. Це у

свою чергу зумовило ріст валового прибутку на 21,36%. Проте порівняно з 2018 р. спостерігається зворотна тенденція, що призвело до зменшення валового прибутку на 70824 тис. грн, або на 29,07%.

Відповідно змін факторів, що визначають валовий прибуток підприємства наявні коливання розміру рентабельності його основної діяльності, а саме загальне збільшення порівняно з базовим 2017 р. на 58,67% та зменшення на 17,45% порівняно з 2018 р. Крім того суттєві коливання доходів та витрат основної діяльності за умов незначних змін середньорічної кількості працівників підприємства аналогічно вплинули на показник рентабельності використання персоналу – загальне збільшення на 12,35% з одночасним зменшенням порівняно з 2018 р. на 44,83%.

Значення показника рентабельності фонду оплати праці мають нестійку тенденцію, а саме відбулося зменшення на 32,27% порівняно з 2018 р. у поєднанні зі збільшенням значення порівняно з 2017 р. Більший діапазон коливання показника зумовлений крім факторів змін валового прибутку й стабільним ростом витрат на оплату праці на підприємстві. Так фонд оплати праці у 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 12,05%, а порівняно з 2018 р. на 4,73%.

2.2. Діагностика кадрового потенціалу підприємства

Здійснимо діагностику кадрового потенціалу ТОВ «Керамзит», який безпосередньо впливає на ефективність системи управління персоналом підприємства.

Планування персоналу здійснюється в основному на оперативному рівні, в деяких випадках у зв'язку з розширенням діяльності, рішення про додатковий набір кадрів ухвалювалося вищим керівником за декілька місяців. Таким чином ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються. Підбір персоналу

підприємство здійснює самостійно, у разі звільнень працівників з тих або інших причин. Система підбору персоналу підприємства має ряд слабких місць, оскільки немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик і тому подібне. Внаслідок цього, велика вірогідність попадання на підприємство людей, які є «випадковими» для фірми.

В ТОВ «Керамзит» підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів.

Відповідно до Положення про відділ кадрів ТОВ «Керамзит» відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований генеральному директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу кадрів ТОВ «Керамзит».

Підприємство використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Розглянемо схему підбору персоналу, яку застосовує ТОВ «Керамзит» (рис. 2.7).

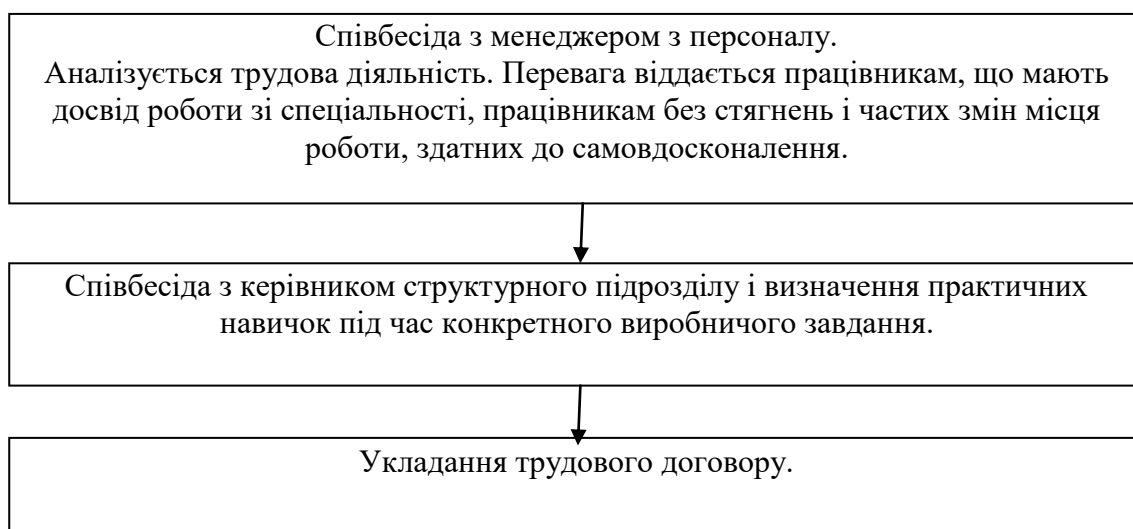


Рисунок 2.7 – Система підбору претендента на вакантне місце ТОВ «Керамзит»

З даних рисунку видно, що система підбору персоналу підприємства має ряд слабких місць, оскільки немає точних критеріїв прийому кандидатів на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик та інше. Внаслідок цього, велика вірогідність, що на підприємство потраплять люди, які не мають достатньої кваліфікації. Також спостерігається, що стратегія роботи кадрової служби підприємства передбачає тільки підбір кваліфікованого персоналу, проте не «вирощування кадрів» усередині товариства. Нижче наводиться розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Керамзит» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Керамзит»

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Виникає найбільш важлива проблема, з якою стикається відділ кадрів – це

недостача у професійних кадрах. Нажаль на підприємстві спостерігається дефіцит спеціалістів, що дуже гостро відображається на роботі компанії в цілому. Що стосується пошуку необхідної робочої сили, то відділ кадрів намагається використовувати для цього всі можливі внутрішні і зовнішні джерела. Слід підкреслити те, що відділ кадрів вміло комбінує ці два підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи працівників зі сторони (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Джерела залучення персоналу ТОВ «Керамзит»

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень)
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	Власна база даних зовнішніх кандидатів
	Internet – джерела

Серед основних методів залучення кандидатів на вакантну посаду в організації, вирізняють: звернення до власної бази даних зовнішніх кандидатів; розміщення інформації про вакансії на кадрових інтернет-порталах.

Розглянемо основні зовнішні джерела персоналу підприємства у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Результати дослідження джерел набору персоналу підприємства за 2019 р.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	-
Всього	100

Отже, якщо розглянути основні зовнішні джерела прийнятих на

підприємстві у 2019 р. працівників, то основна частка прийнятих людей належить саме засобам масової інформації (35%), тобто тим людям, що виявили бажання працювати в компанії не за направленням, а з власної ініціативи. Також значну частку (30%) мають співробітники підприємства і товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства (20%).

Трудова адаптація нових працівників у ТОВ «Керамзит» є прямим продовженням процесу наймання.

До цілей трудової адаптації нових працівників ТОВ «Керамзит» належать:

1. Зменшення стартових витрат. Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівникові скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.

В процесі організаційної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі

в загальному виробничому процесі. Варто виділити ще один важливий і специфічний бік організаційної адаптації — підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Отже, виділимо основні кадрові проблеми ТОВ «Керамзит»:

Складності з підбором професіоналів з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управляти сучасним устаткуванням.

З іншого боку, спостерігається дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують чорнову роботу.

На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці, оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. На ТОВ «Керамзит» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток виробництва й у нові проекти, ніж у соціальні програми.

Необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації, а також росту інфляції, і підвищення рівня життя в суспільстві. Росте рівень інфляції, а зарплата залишається колишньою. У зв'язку із цим, персонал починає підшукувати краще оплачувану роботу, що могла б забезпечити зростаючі потреби. До того ж, іде постійне порівняння, скільки за ту саму роботу платять в одній компанії, і скільки в іншій.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо сильні сторони, слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також можливості і загрози його кадровій безпеці.

На основі результатів SWOT-аналізу розробляються рекомендації щодо: усунення слабких сторін; ефективного використання сильних сторін; нейтралізація або мінімізація збитків від загроз; використання можливостей для

підприємства. Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток. В табл. 2.16 представлена Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Керамзит».

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Керамзит»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Недостатність кадрового потенціалу. Плинність кадрів Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників.
Можливості	Загрози
Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна на сході. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції. Дороге навчання у вищих закладах.

На основі проведеної діагностики кадрового потенціалу підприємства за допомогою SWOT-аналізу визначено що, збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання, збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане додатковим стимулом для зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці.

Збільшення кількості працівників що можуть пройти навчання новим професіям за рахунок підприємства підвищить корпоративний дух та відповідальність працівників за результати діяльності всього підприємства, надасть змогу зменшити імовірність виникнення конфліктів, впливу кваліфікованих працівників, навчання за рахунок підприємства стане також новою системою нематеріальної мотивації.

На рис. 2.8 зобразимо матрицю SWOT-аналізу кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Керамзит».

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна на сході. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції Погіршення репутації підприємства. Дороге навчання у вищих закладах.
Внутрішнє середовище	СМ	СЗ
Сильні сторони	СМ	СЗ
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Збільшення кількості замовлень. Опанування нових видів виробництва, технологій. Просування кадрів отримання державної підтримки.	Підвищення з/п. Залучення інвестицій. Активна підтримка позитивного іміджу.
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
Недостатність кадрового потенціалу. Висока плінність кадрів. Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборогованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників	Поліпшення якості навчання персоналу дає можливість впровадити нові сучасні технології у виробництво. Високий рівень якості підготовки проведення реструктуризації на підприємстві.	Нестабільність в економіці країни ускладнюють впровадження нових технологій. Залучення персоналу. Утримання ринкової ніші. Підтримання конкурентоспроможності на ринку. Вдосконалення системи мотивації. Налагодження внутрішніх зв'язків.

Рисунок 2.8 – Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Керамзит»

Таким чином, цілями кадрової стратегії підприємства є: забезпечення підприємства трудовим потенціалом, достатнім для реалізації стратегії його розвитку; турбота про співробітників підприємства: забезпечення зростання їх добробуту, професійної реалізації та розвитку, стабільної зайнятості;

забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації професійних і творчих здібностей її працівників, їх інноваційної діяльності; забезпечення стабільного стану підприємства і його працівників у майбутньому.

Реалізація даної стратегії досягається за рахунок загального дотримання наступних принципів: взаємодія між співробітниками і керівниками підприємства будується на основі взаємної довіри, поваги та уваги до проблем працівників; підприємство бачить себе як згуртований колектив, співдружність ініціативних, небайдужих людей, готових до взаємовиручки і командної роботи; розвиток підприємства забезпечується за рахунок професійного, творчого та особистого розвитку його працівників.

Визначені на основі аналізу негативні тенденції зумовлюють необхідність враховувати співвідношення темпів росту зарплати і продуктивності праці, а також розробки заходів підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Керамзит».

Висновки до розділу 2

Кадрова політика ТОВ «Керамзит» в 2019 р. була спрямована на забезпечення діяльності кваліфікованими працівниками, закріплення їх та підвищення мотивації до більш продуктивної праці.

У 2019 р. середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві зменшилась на 3,57% порівняно з 2018 р. Темп зростання продуктивності праці за період 2017-2019 рр. є нижчий за темп зростання середньої заробітної плати, що пояснюється намаганням керівництва підприємства зберегти соціальні стандарти в умовах економічної кризи.

ТОВ «Керамзит» має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2019 р. (25,0%) збільшився у порівнянні з 2017 р. (20,0%), проте трохи зменшився, якщо порівнювати з 2018 р. (29,17%). Коефіцієнт плинності кадрів підприємства збільшився у 2019 р. на 0,33 п.п. у порівнянні з 2017 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2018 р.

У 2019 р. чистий дохід зменшився на 1,71% порівняно з 2017 р. Водночас річний виробіток на одного працівника збільшився на 2,38% у порівнянні з 2017 р., середньоденний виробіток збільшився на 7,42%, а середньогодинний на 2,25%. Проте порівнюючи з 2018 р. слід зазначити, що за умов падіння чистого доходу із незмінною величиною середньої чисельності працівників показники продуктивності праці мають суттєве зниження.

У 2019 р. темп падіння витрат виробництва продукції перевищує темп падіння чистого доходу порівняно з 2017 р. Це у свою чергу зумовило ріст прибутку на 21,36%. Проте порівняно з 2018 р. спостерігається зворотна тенденція, що призвело до зменшення валового прибутку на 70824 тис. грн, або на 29,07%.

Відповідно змін факторів, що визначають валовий прибуток підприємства наявні коливання розміру рентабельності його основної діяльності, а саме загальне збільшення порівняно з базовим 2017 р. на 58,71% та зменшення на 17,47% порівняно з 2018 р.

До основних кадрових проблем ТОВ «Керамзит» віднесено: складності з підбором професіоналів з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управляти сучасним устаткуванням; недостатній рівень планування чисельності працюючих; незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці; необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації на відповідно до інфляції з метою недопущення плинності кадрів.

За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні сторони, слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також можливості і загрози його кадровій безпеці. Відповідно цілями стратегії щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства запропоновано визнати: забезпечення підприємства трудовим потенціалом, достатнім для реалізації стратегії його розвитку; турботу про співробітників підприємства, забезпечення стабільного стану підприємства і його працівників у майбутньому.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРАМЗИТ»

3.1 Застосування показників ефективності управління персоналом підприємства

Використанню і розвитку персоналу підприємства передують процеси його формування, розподілу, адаптації до реалізації в певних організаційно-економічних умовах, організація яких передбачає певний порядок і послідовність. Тому можемо стверджувати, що досягнення високої ефективності використання і розвиток персоналу підприємства є результатом ефективності функціонування системи управління ним, яка передбачає управління процесами формування, організації, мотивації до певної реалізації та розвитку [14].

Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери послідовність. Тому можна стверджувати, що досягнення високої ефективності використання і розвиток персоналу підприємства є результатом ефективності функціонування системи управління ним, яка передбачає управління процесами формування, організації, мотивації до певної реалізації та розвитку.

Ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів [11].

Узагальнення методичних прийомів, що використовуються з метою оцінювання ефективності управління персоналом.

Управління персоналом у контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококомпетентних співробітників та їх закріплення на підприємстві через накопичення та використання їх людського капіталу з метою отримання максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства [4].

Ефективність управління персоналом відображується показниками, які характеризують з одного боку, ефективність трудової діяльності працівників, а з іншого – ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оскільки трудова діяльність персоналу здійснюється у межах процесів виробництва та послуг і тісно пов'язана з їх кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими напрямками діяльності підприємства, показники ефективності трудової діяльності працівників доцільно об'єднати у три групи, що відображують різні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом [6, с. 556-558].

Перший підхід передбачає, що персонал підприємства є сукупним працівником, тому кінцеві результати діяльності працівників – валовий прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн продукції, обсяг готової продукції, якість продукції, витрати на управління підприємством, фондівіддача основних засобів – можуть слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу [20].

Друга група передбачає, показники, що мають відображати результативність, якість і складність праці. Це показники продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частоти виробничого травматизму, втрат робочого часу в розрахунку на одного працівника, фонду оплати праці (заробітної плати), середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника, якості праці персоналу. При цьому показники результативності можна розглядати як складову фінансового аналізу діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності

підприємства [46].

Третя група показників, це показники соціальної ефективності – плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі або внеску, соціально-психологічний клімат колективу [50].

Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо.

У результаті удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства отримують економічний і соціальний ефект. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління трудовими ресурсами слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

На наш погляд, використання інтегрального показника дозволить урахувати комплекс показників. При цьому слід зауважити, що кількість показників та їх склад слід встановлювати залежно від цілей і стадій життєвого циклу підприємства. Зокрема, на стадії зародження підприємства пріоритетними сферами є підбір, адаптація та розміщення персоналу. На стадії зростання найбільш важлива роль серед функцій управління персоналом належить навчанню та оцінюванню персоналу.

Крім розрахункових можуть бути використані і інші відомі методи оцінки праці персоналу на підприємстві.

Також вважаємо за потрібне розширити систему показників, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом (рис. 3.1).

Слід наголосити, що до основних завдань керівництва входить з'ясування кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

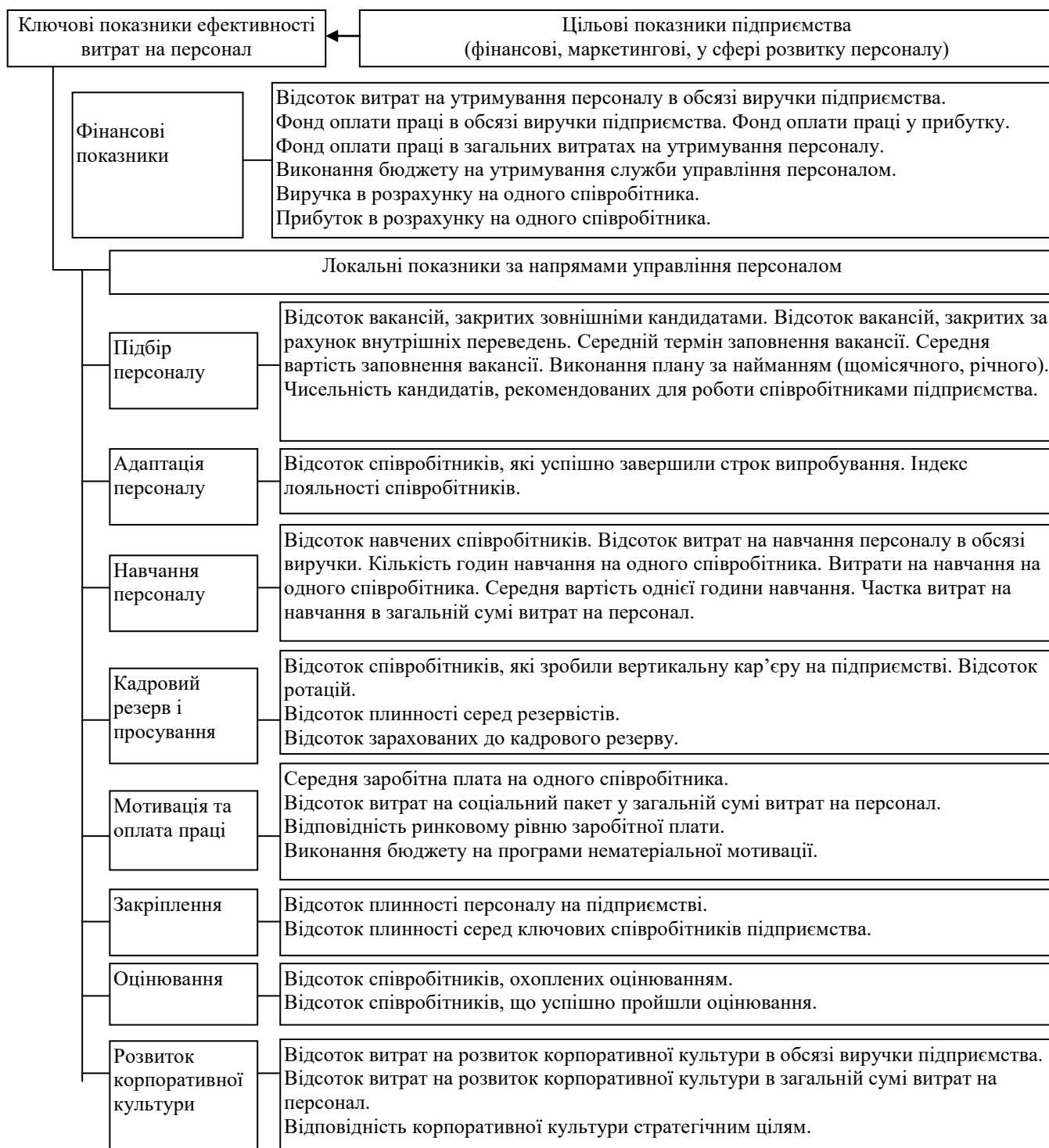


Рисунок 3.1 – Система ключових показників ефективності системи управління персоналом підприємства

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для всіх працівників. Проте зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) мотивації персоналу. Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес.

Відповідно значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом посилюється за рахунок використання коефіцієнтів вагомості з урахуванням особливостей певної стадії життєвого циклу підприємства.

Розрахунок інтегрального показника як середньозваженої величини оцінок комплексу показників з урахуванням їх значущості слід здійснювати з використанням експертно-аналітичного методу.

Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Керамзит» недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників. Незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці, оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. На ТОВ «Керамзит» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток виробництва й у нові проекти, ніж у соціальні програми.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства ТОВ «Керамзит» збільшився у 2019 р. на 0,33 п.п. (4,17%) у порівнянні з 2017 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2018 р.

За результатами оцінювання ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Керамзит» побудовано дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом за індикатором «плинність персоналу» (рис. 3.2).

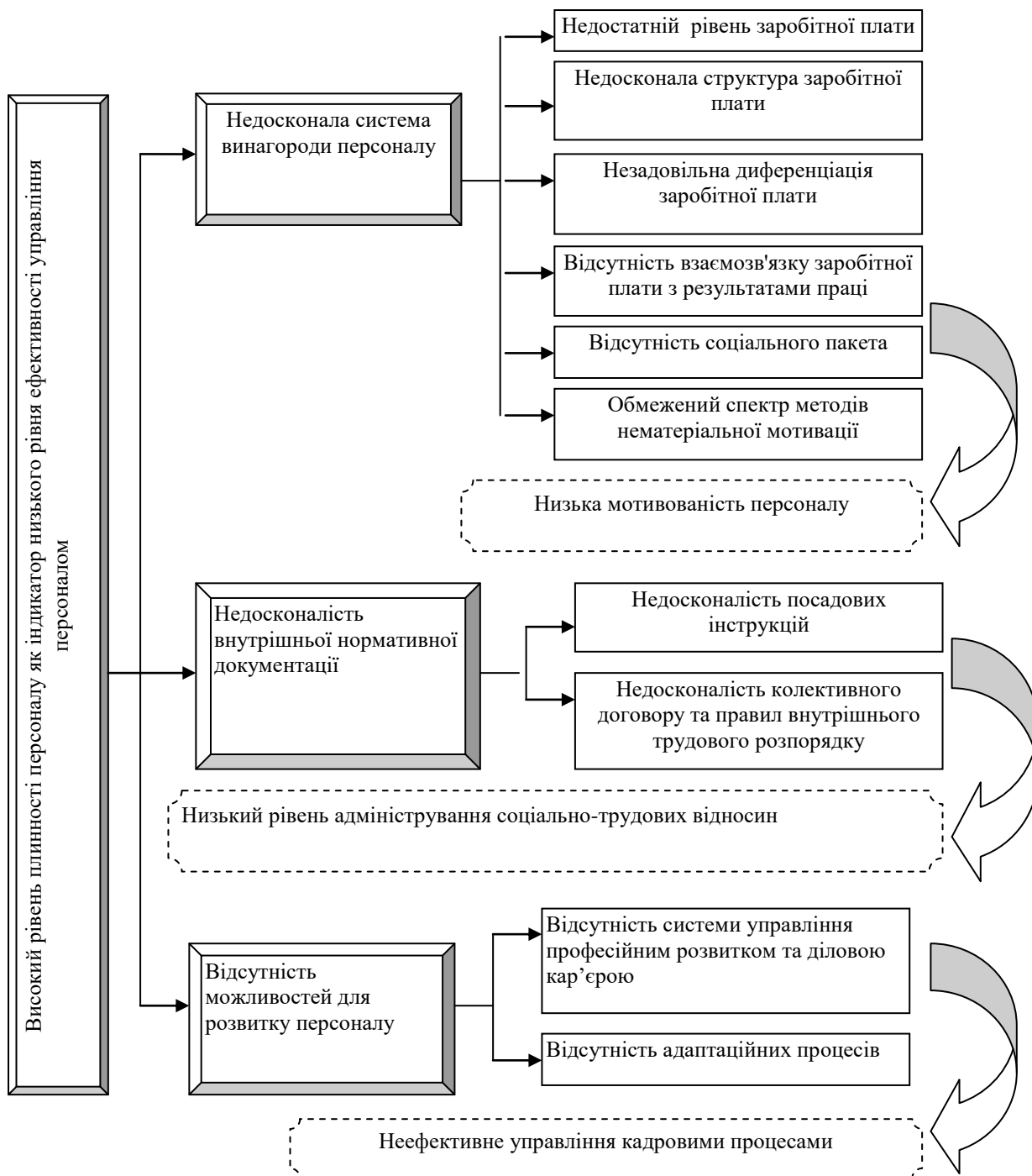


Рисунок 3.2 – Дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Керамзит»

З урахуванням особливостей підприємства ТОВ «Керамзит», запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи зі зниження плинності персоналу на підприємстві
ТОВ «Керамзит»

Проблема	Пропоновані заходи вирішення проблеми	Виконавець	Суб'єкт ухвалення управлінського рішення
Недосконала система винагороди персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг конкурентоспроможності, структури та диференціації заробітної плати, її взаємозв'язку з результатами праці; - розроблення ефективної системи оплати праці; - удосконалення системи соціального забезпечення працівників; - запровадження соціального пакета; - розширення спектру методів нематеріального заохочення працівників. 	Менеджер з персоналу, економіст з фінансової роботи	Директор підприємства
Недосконалість внутрішньої нормативної документації	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення посадових інструкцій; - удосконалення змісту колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку. 	Менеджер з персоналу	Директор підприємства
Відсутність можливостей для розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження програми адаптації нових співробітників; - проведення оцінювання трудового потенціалу та результатів праці персоналу з періодичністю один раз на півроку; - розроблення плану заходів щодо управління професійним розвитком та діловою кар'єрою. 	Менеджер з персоналу, лінійні керівники	Директор підприємства

На нашу думку, практичне значення запропонованих для підприємства заходів зі зниження плинності персоналу полягає в тому, що низька плинність персоналу та високі кінцеві результати діяльності є ланками одного ланцюга: низька плинність персоналу – висока продуктивність праці – високі прибутки.

Відповідно в удосконаленні системи винагороди провідне місце належить оплаті праці, яка розглядається одним із напрямів зниження рівня плинності персоналу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом. Ефективна компенсаційна політика в частині матеріальних винагород може бути побудована на основі синтезу теорії грейдів та ключових показників ефективності.

Запровадження практики адаптації новоприйнятих працівників може здійснюватись за двома альтернативними варіантами:

- 1) наставництво;

2) інструктаж на робочому місці та адаптаційні тренінги, що проводяться консалтинговими компаніями.

Зміст заходів за першим варіантом передбачає призначення наставника з числа лінійних керівників, які добре обізнані з особливостями діяльності підприємства та технологією виконання роботи на конкретному робочому місці.

Зміст заходів за другим варіантом передбачає нетривалий інструктаж на робочому місці, проведення якого не позначиться на додаткових витратах та збитках, та залучення фахівців консалтингових компаній на основі платного отримання вузькоспеціалізованих послуг щодо входження в колектив та формування готовності до роботи в команді.

Таким чином, ефективність управління персоналом в умовах посилення конкуренції слід розглядати через призму ефективності діяльності підприємств та передумов стійкого розвитку підприємства.

3.2 Впровадження моніторингу кадрової безпеки на підприємстві

Рівень кадрової безпеки повинен постійно перебувати під контролем керівництва підприємства, що може бути забезпечено за умови ефективного моніторингу кадрових загроз. У зв'язку з цим особливу актуальність мають питання формування дієвої системи моніторингу кадрової безпеки підприємства. Методологія управління кадровою безпекою підприємств, викладена в роботі Реверчук Н.Й. [51] заслуговує на увагу, оскільки в ній уточнюється сутність кадрової безпеки, загрози формування системи кадрової безпеки, методика та індикатори оцінки кадрової безпеки.

У роботі Назарової Г.В. [44] уваги заслуговує детальний розгляд загроз кадрові безпеці та її правового гарантування на підприємстві. На основі цих літературних джерел можуть бути сформовані теоретичні засади організації моніторингу кадрової безпеки.

Як на нашу думку, при формуванні системи моніторингу під кадровою

безпекою слід розуміти стан захищеності соціально-трудової сфери суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз і небезпек, що досягається за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів і інструментом управління, і сприяє, як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

Для забезпечення безпечного функціонування підприємства доцільно формування системи моніторингу кадрової безпеки.

Цьому процесу повинно передувати уточнення понятійного апарату, а саме, таких понять як моніторинг, кадрова безпека, моніторинг кадрової безпеки, система моніторингу кадрової безпеки. Понятійний апарат, що використовується в рамках організації моніторингу кадрової безпеки наведено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Понятійний апарат з питань моніторингу кадрової безпеки підприємства [41]

Традиційно будь-яка система моніторингу повинна включати такі елементи: мету, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, інформаційну базу та систему показників моніторингу, методи спостереження, оцінювання і попередження загроз кадровій безпеці, а також напрями моніторингу [65].

Система моніторингу кадрової безпеки має складатися з трьох підсистем: спостереження, оцінювання, і попередження загроз кадровій безпеці (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Структура системи моніторингу кадрової безпеки підприємства

Виходячи з переліку елементів системи моніторингу, вона повинна включати, крім трьох основних вищеназваних підсистем, ще й допоміжні. Серед останніх запропоновано виділяти: цільову і інформаційну підсистеми.

Допоміжні підсистеми призначені для забезпечення ефективного

функціонування основних підсистем.

Цільова підсистема являє собою теоретичний базис або цільові установки з формування системи моніторингу кадрової безпеки підприємства. Вона відповідно до рисунку включає: мету, завдання, принципи, об'єкти і суб'єкти моніторингу [61].

Метою моніторингу кадрової безпеки підприємства є діагностика і попередження загроз кадровій безпеці. Завданнями моніторингу кадрової безпеки підприємства є [41]:

- формування бази даних щодо можливих внутрішніх і зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства;
- оцінка ключових трудових показників підприємства та їх динаміки;
- організація і проведення спостережень за об'єктами моніторингу;
- визначення рівня кадрової безпеки підприємства;
- попередження загроз кадровій безпеці підприємства.

Серед принципів моніторингу кадрової безпеки нами виділено:

- принцип науковості, що означає проведення моніторингу з використанням науково обґрунтованих методів, методик, підходів;
- принцип достовірності, тобто використання тільки перевіреної, що відповідає дійсності інформації;
- принцип оперативності – своєчасності проведення моніторингу;
- принцип безперервності, що означає дотримання заданої періодичності або сталості в проведенні моніторингу;
- принцип єдності інформації з різних джерел, згідно з яким для усунення дублювання, невідповідності і непорівнянності інформаційних даних слід заповнювати аналітичні таблиці;
- принцип ефективності, який означає, що результат від проведення моніторингу повинен не тільки покривати, а й перевищувати витрати на проведення;
- принцип системності, який передбачає розгляд всіх індикаторів

кадрової безпеки підприємства у взаємозв'язку і взаємозалежності.

Об'єктами моніторингу кадрової безпеки підприємства є загрози кадровій безпеці підприємства. Суб'єкти моніторингу, як на нашу думку, залежать від розміру підприємства. Так, для великих підприємств і корпорацій це буде аналітик служби економічної безпеки підприємства; для середніх – економіст з праці, а для малих – головний бухгалтер.

Інформаційна підсистема включає: напрями моніторингу; джерела інформації за напрямами моніторингу; банк загроз кадровій безпеці за напрямами моніторингу.

Момот Т.В., Чжан Х.Ю. [42], Назарова Г.В. [43] виділяють такі види кадрової безпеки, як: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна та антиконфліктна.

З метою більш об'єктивної і ґрунтовної оцінки окремо слід розглядати мотиваційну і соціальну безпеку, а також виокремлювати безпеку колективної праці та таку актуальну в умовах розвитку інформаційних технологій складову як безпека кадрової інформації.

Таким чином, виділено напрями моніторингу за видами кадрової безпеки, такими як: професійна, антиконфліктна, мотиваційна, соціальна, безпека кадрової інформації, інтелектуальна безпека та безпека колективної праці. В системі моніторингу кадрової безпеки джерела інформації запропоновано систематизувати за напрямами моніторингу за формою табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Джерела інформації для проведення моніторингу кадрової безпеки підприємства

Напрями моніторингу	Показники (індикатори) кадрової безпеки	Формули для розрахунку	Інформаційна база для розрахунку показників

Банк даних за загрозами кадровій безпеці, доцільно створювати, використовуючи форму табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Банк даних за загрозами кадровій безпеці підприємства

Вид загрози за середовищем виникнення	Назва загрози	Характеристика загрози	Дата виникнення загрози	Способи і інструменти попередження загрози	Результат попередження загрози

Розгляд основних підсистем моніторингу кадрової безпеки підприємства слід розпочати з підсистеми спостереження. Об'єктом спостереження виступають звітно-статистичні дані підприємства. Спостереження доцільно проводити щомісяця. Процес спостереження полягає в зборі інформації та занесення її в інформаційні таблиці з кожного напрямку моніторингу кадрової безпеки підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Інформаційні дані для моніторингу кадрової безпеки підприємства

Напрями моніторингу	Назви показників	Значення показників за місяцями:			
		січень	лютий	...	грудень

Найважливішою підсистемою моніторингу кадрової безпеки підприємства є підсистема оцінювання. Критерії оцінювання визначаються по кожному конкретному показнику.

Формуванню системи показників моніторингу кадрової безпеки підприємства повинен передувати аналіз існуючих літературних джерел. Кірієнко А.В. [27], Момот Т.В. та Чжан Х.Ю. [42] розглядають показники оцінки кадрової безпеки, які частково можуть бути використані і як індикатори моніторингу кадрової безпеки, проте потребують доопрацювання з урахуванням видів кадрової безпеки підприємства.

Оскільки в літературі не отримали належного розгляду показники моніторингу кадрової безпеки підприємства, розглянемо підходи до визначення рівня кадрової безпеки підприємства.

На нашу думку, в якості показників моніторингу кадрової безпеки

підприємства повинні бути використані ключові, інформативні показники, які найчастіше розглядаються в рамках визначення рівня кадрової безпеки.

За результатами аналізу літературних джерел та управлінського консультування була сформована система показників оцінки кадрової безпеки підприємства, що знайшла відображення в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Система показників моніторингу кадрової безпеки підприємства

Позначення	Зміст показника
1	2
Показники моніторингу професійної безпеки	
X1	Питома вага робочих місць, що обладнані сучасною технікою
X2	Темпи зростання витрат на обладнання робочих місць
X3	Кількість персоналу, що працює в нормальних умовах праці (крім шкідливих і монотонних)
X4	Темпи зростання витрат на медичне обслуговування персоналу
X5	Темпи зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації
Показники моніторингу антиконфліктної безпеки	
X6	Кількість позитивно вирішених конфліктів
X7	Відсоток вирішених конфліктів
X8	Середня тривалість адаптаційного періоду на підприємстві
X9	Відсоток персоналу сумісного з корпоративною культурою
X10	Відсоток персоналу, що ніколи не приймав участі в конфліктах
Показники моніторингу мотиваційної безпеки	
X11	Навантаження на 1 вакантне робоче місце
X12	Показник середньої тривалості заповнення вакансії
X13	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника
X14	Середньомісячна сума преміальних виплат в розрахунку на 1 працівника
X15	Відношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого значення
Показники моніторингу соціальної безпеки	
X16	Відсоток працівників, задоволених якістю соціального пакету
X17	Питома вага працівників, які пройшли випробувальний термін в загальній кількості новачків
X18	Відсоток персоналу, задоволеного об'єктами соціальної інфраструктури
X19	Середні витрати на адаптацію одного новачка
X20	Вартість соціального пакету на 1 працівника
Показники моніторингу безпеки колективної праці	
X21	Питома вага персоналу щодо якого не застосовувався хедхантинг
X22	Показник постійності кадрів на підприємстві
X23	Коефіцієнт абсентеїзму
X24	Питома вага персоналу, задоволеного роботою в колективі
X25	Питома вага персоналу, прихильного до колективу

Продовження таблиці 3.5

1	2
Показники моніторингу безпеки кадрової інформації	
X26	Кількість попереджених загроз кадровій безпеці з розрахунку на 1 працівника
X27	Кількість використовуваних засобів програмного захисту інформації
X28	Кількість використовуваних засобів криптографічного захисту інформації
X29	Темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації
X30	Кількість управлінського персоналу, що має обмежений доступ до інформації
Показники моніторингу інтелектуальної безпеки	
X31	Кількість винаходів та раціоналізаторських пропозицій
X32	Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника
X33	Темпи зростання бюджету на реалізацію кадрових програм
X34	Питома вага персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням
X35	Кількість оформлених патентів, ліцензій

Система показників містить 7 груп за основними напрямками моніторингу кадрової безпеки. Кожна група складається з 5 показників. Вони носять різнорідний характер, мають різні одиниці виміру і, відповідно, характеризують різні аспекти кадрової роботи на підприємстві.

В умовах значної кількості інформації, як на нашу думку, доцільним є визначення інтегрального показника кадрової безпеки. В табл. 3.6 наведено умовні вихідні дані.

Таблиця 3.6 – Умовні вихідні дані для розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки ТОВ «Керамзит»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
X 1	55,3	56,2	55,9	52,1	51,9
X 2	122,1	125,2	124,2	99,1	87,1
X 3	125	126	127	125	125
X 4	106,8	107,7	78,4	67,1	56,5
X 5	128	110	110	107	106
X 6	2	9	4	5	8
X 7	23,1	44,2	57,8	57,8	57,8
X 8	33	32	46	43	49
X 9	92,1	92,3	92,5	82,1	81,8
X 10	25,1	27,2	29,1	32,1	19,1
X 11	5,1	7,8	9,5	10,2	9,8
X 12	7,7	6,5	7,6	3,1	5,8
X 13	2515	3256	3959	4111	4270
X 14	523,1	524,2	522,1	513,2	346,1
X 15	3,1	3,2	2,1	1,1	1,3

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
X 16	96,2	97,3	96,5	83,4	71,1
X 17	91,1	96,7	92,3	84,1	93,1
X 18	63,2	65,7	69,2	52,1	50,2
X 19	500,4	600,8	700,9	520	480
X 20	400	500	650	530	450
X 21	97,2	98,1	95,2	87,1	87,2
X 22	0,96	0,98	0,78	0,65	0,63
X 23	0,13	0,15	0,12	0,12	0,11
X 24	87,6	88,8	83,0	74,9	72,9
X 25	79	88	82	77	66
X 26	2,1	2,1	3,2	2,1	1,9
X 27	2	2	1	1	1
X 28	5	9	8	7	6
X 29	108	127	119	95	84
X 30	3	3	2	2	2
X 31	23	12	11	7	6
X 32	290	310	320	270	208
X 33	156	158	132	107	98
X 34	61,2	61,3	52,2	42,6	38,7
X 35	-	-	-	-	-

Періодичність здійснення моніторингу кадрової безпеки – квартал. Негативна динаміка є свідченням ознак настання загроз. Однак, для оцінки рівня кадрової безпеки в довгостроковому періоді доцільним є розрахунок інтегрального показника. Цей показник, може бути визначений шляхом стандартизації.

Стандартизація – це приведення значень показників до єдиного діапазону значень шляхом ділення на одну й ту ж величину, що відображує певні властивості конкретної ознаки. Існують різні способи стандартизації статистичних даних:

$$Z = \frac{X}{X_{\max}}, \quad (3.1)$$

$$Z = \frac{X}{\bar{X}}, \quad (3.2)$$

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (3.3)$$

$$Z = \frac{x - \bar{X}}{\sigma}, \quad (3.4)$$

де x – значення показника;

\bar{X} – середнє значення показника x ;

σ – середньоквадратичне відхилення;

X_{\max} – максимальне значення показника x ;

X_{\min} – мінімальне значення показника x .

Найбільш оптимальним для стандартизації статистичних показників, наведених в динаміці за 5 років, є перший спосіб, який реалізується з використанням формули (3.1).

При застосуванні цього способу слід обрати еталонне значення (мотиватор). В даному дослідженні в якості еталону обрано найбільші значення показників.

Стандартизовані вихідні дані для розрахунку інтегрального показника наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Стандартизовані умовні вихідні дані для розрахунку інтегрального показника рівня кадрової безпеки ТОВ «Керамзит»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
X 1	0,98	1,00	0,99	0,93	0,92
X 2	0,98	1,00	0,99	0,79	0,70
X 3	0,98	0,99	1,00	0,98	0,98
X 4	0,99	1,00	0,73	0,62	0,52
X 5	1,00	0,86	0,86	0,84	0,83
X 6	0,22	1,00	0,44	0,56	0,89
X 7	0,40	0,76	1,00	1,00	1,00
X 8	0,67	0,65	0,94	0,88	1,00
X 9	1,00	1,00	1,00	0,89	0,88
X 10	0,78	0,85	0,91	1,00	0,60
X 11	0,50	0,76	0,93	1,00	0,96
X 12	1,00	0,84	0,99	0,40	0,75
X 13	0,59	0,76	0,93	0,96	1,00
X 14	1,00	1,00	1,00	0,98	0,66
X 15	0,97	1,00	0,66	0,34	0,41
X 16	0,99	1,00	0,99	0,86	0,73

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
X 17	0,94	1,00	0,95	0,87	0,96
X 18	0,91	0,95	1,00	0,75	0,73
X 19	0,71	0,86	1,00	0,74	0,68
X 20	0,62	0,77	1,00	0,82	0,69
X 21	0,99	1,00	0,97	0,89	0,89
X 22	0,98	1,00	0,80	0,66	0,64
X 23	0,87	1,00	0,80	0,80	0,73
X 24	0,99	1,00	0,93	0,84	0,82
X 25	0,90	1,00	0,93	0,88	0,75
X 26	0,66	0,66	1,00	0,66	0,59
X 27	1,00	1,00	0,67	0,33	0,17
X 28	0,56	1,00	0,89	0,78	0,67
X 29	0,85	1,00	0,94	0,75	0,66
X 30	0,95	1,00	0,96	0,93	0,73
X 31	1,00	0,52	0,48	0,30	0,26
X 32	0,91	0,97	1,00	0,84	0,65
X 33	0,99	1,00	0,84	0,68	0,62
X 34	1,00	1,00	0,85	0,69	0,63
X 35	0,83	1,00	0,61	0,50	0,28

Розрахунок інтегрального показника запропоновано здійснювати з використанням середньої геометричної за такою формулою:

$$I_{rp} = \sqrt[n-1]{I_{rp_1} \times I_{rp_2} \times \dots \times I_n}, \quad (3.5)$$

де I_{rp} – інтегральний показник рівня кадрової безпеки підприємства;

I_{rp_1} , I_{rp_2} , I_n – інтегральні показники за видами кадрової безпеки підприємства;

n – кількість видів кадрової безпеки, що аналізуються.

$$I_{rp} = \sqrt[n-1]{C_1 \times C_2 \times \dots \times C_n}, \quad (3.6)$$

де I_{rp_i} – інтегральний показник за i -м видом кадрової безпеки;

C_1 , C_2 , C_n – стандартизовані значення i -го показника за роками;

n – кількість спостережень (років), за які визначено показник.

Розрахунки стандартизованих вихідних даних та інтегральних індексів кадрової безпеки слід здійснювати в MS Excel.

Розрахунок інтегрального показника рівня кадрової безпеки підприємства запропоновано здійснювати з використанням середньої геометричної за формулою (3.5):

$$I_{рп} = \sqrt[7-1]{0,83 \times 0,67 \times 0,68 \times 0,78 \times 0,81 \times 0,61 \times 0,56} = \sqrt[6]{0,08} = 0,66$$

Значення інтегрального показника рівня кадрової безпеки підприємства дорівнює 0,66. Це результат, який потребує пояснення та економічної інтерпретації. Результати розрахунку середніх геометричних значень за показниками та інтегральних індексів – за видами кадрової безпеки та в цілому щодо рівня кадрової безпеки підприємства наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати розрахунку інтегрального показника рівня кадрової безпеки ТОВ «Керамзит»

Показники	Середнє геометричне значення	Інтегральні показники за такими видами безпеки, як:
1	2	3
X 1	0,96	Професійна безпека – 0,83
X 2	0,85	
X 3	0,99	
X 4	0,70	
X 5	0,85	
X 6	0,47	
X 7	0,74	Антиконфліктна безпека – 0,67
X 8	0,78	
X 9	0,94	
X 10	0,77	
X 11	0,76	Мотиваційна безпека – 0,68
X 12	0,71	
X 13	0,80	
X 14	0,90	
X 15	0,55	
X 16	0,89	Соціальна безпека – 0,78
X 17	0,93	
X 18	0,83	
X 19	0,75	
X 20	0,72	
X 21	0,93	Безпека колективної праці – 0,81
X 22	0,76	
X 23	0,80	

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
X 24	0,89	Безпека кадрової інформації – 0,61
X 25	0,86	
X 26	0,64	
X 27	0,44	
X 28	0,71	
X 29	0,79	
X 30	0,89	
X 31	0,38	Інтелектуальна безпека – 0,56
X 32	0,83	
X 33	0,77	
X 34	0,78	
X 35	0,52	

Значення інтегральних показників за видами кадрової безпеки наведено на рис. 3.5.

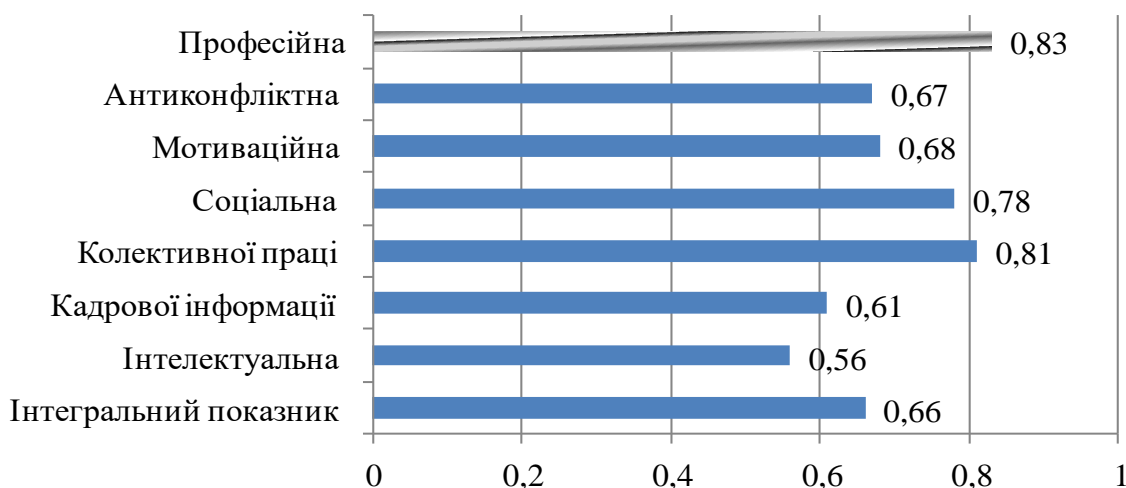


Рисунок 3.5 – Значення стандартизованих показників рівня кадрової безпеки ТОВ «Керамзит» за її видами

Найбільш проблемними видами кадрової безпеки є інтелектуальна безпека і безпека кадрової інформації. Про це свідчать низькі середні геометричні величини показників, якими представлено моніторинг цих видів кадрової безпеки. В умовах соціально-економічної кризи знизилися обсяги фінансування інноваційних розробок, і, водночас почастилися випадки витоку інформації про ці розробки.

В умовах зниження доходів населення частішають випадки витоку та несанкціонованого доступу до кадрової інформації та іншої інформації, що має конфіденційний характер.

Розглянемо можливість групування інтегральних показників в рамках спрощення інтерпретації їх значень.

Запропоновано виділення в рамках підсистеми попередження кадрових загроз згідно п'ятивимірної дихотомічної шкали таких рівнів безпеки:

1) критичний рівень, який характеризується порушенням безпеки, великою ймовірністю загроз, втратою інформації.

Значення інтегрального показника в межах $0 < I_{рп} < 0,2$;

2) низький рівень, для якого характерна невідповідність показників встановленого рівня бажаній тенденції. При певних обставинах такий рівень кадрової безпеки може стати причиною втрати інформації.

Значення інтегрального показника в межах $0,2 < I_{рп} < 0,4$;

3) задовільний рівень. Характерна відповідність більшості показників оптимальним значенням, хоча й з незначними відхиленнями в бік зниження.

Значення інтегрального показника в межах $0,4 < I_{рп} < 0,6$;

4) достатній рівень передбачає значення показників завжди більше попередніх періодів в незначній мірі, або таке ж.

Значення інтегрального показника в межах $0,6 < I_{рп} < 0,8$;

5) високий рівень характеризується лише позитивною перевищенням оптимальних значень. Динаміка показників, що не мають оптимального значення має бути тільки позитивною в порівнянні з попередніми значеннями.

Значення інтегрального показника в межах $0,8 < I_{рп} < 1$.

Перевагою застосування такої шкали є можливість визначення рівня кадрової безпеки як в цілому, так і за окремими видами кадрової безпеки, а саме професійної безпеки, антиконфліктної, мотиваційної, соціальної безпеки, безпеки колективної праці, безпеки кадрової інформації та інтелектуальної безпеки.

Слід зазначити, що будь-який аналіз має закінчуватися оцінкою його

результатів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Результати інтегрального аналізу рівня кадрової безпеки ТОВ «Керамзит»

Оціночні характеристики	Види кадрової безпеки							Кадрова безпека в цілому
	Професійна	Антиконфліктна	Мотиваційна	Соціальна	Колективної праці	Кадрової інформації	Інтелектуальна	
Інтегральний показник	0,83	0,67	0,68	0,78	0,81	0,61	0,56	0,66
Рівень безпеки	високий	достатній	достатній	достатній	високий	достатній	задовільний	достатній

Отже, за результатами моніторингу підприємство має достатній рівень кадрової безпеки, оскільки значення інтегрального показника дорівнює 0,66. Коригування потребує перш за інтелектуальна складова.

Коли в підсистемі попередження загроз кадровій безпеці виділені проблемні показники, визначено рівень кадрової безпеки за показниками, слід діагностувати загрози кадровій безпеці і способи їх попередження і нейтралізації. Для цього запропоновано заповнення діагностичної карти кадрової безпеки підприємства. Форма цієї карти представлена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Форма діагностичної карти кадрової безпеки підприємства

Напрями моніторингу	Показники моніторингу	Рівень кадрової безпеки			Загрози кадровій безпеці			Заходи з попередження та нейтралізації загроз			Результат впроваджених заходів		
		січень		грудень	січень		грудень	січень		грудень	січень		грудень

Постійне заповнення діагностичної карти кадрової безпеки сприяє, як на нашу думку, візуалізації інформації і скороченню часу на ознайомлення з інформацією та прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

Досягнення високої ефективності використання і розвиток персоналу, і відповідно рівня кадрової безпеки підприємства, є результатом ефективності функціонування системи управління ним, яка передбачає управління процесами формування, організації, мотивації до певної реалізації та розвитку.

Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників.

У результаті удосконалення системи управління персоналом підприємства отримують економічний і соціальний ефект. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління персоналом слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

На наш погляд, використання інтегрального показника дозволить урахувати комплекс показників. При цьому слід зауважити, що кількість показників та їх склад слід встановлювати залежно від цілей і стадій життєвого циклу підприємства.

Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Керамзит» недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства ТОВ «Керамзит» збільшився у 2019 р. на 0,33 п.п. (4,17) у порівнянні з 2017 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2018 р. За результатами оцінювання ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Керамзит» побудовано дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом за індикатором «плинність персоналу».

Практичне значення запропонованих для підприємства заходів зі зниження плинності персоналу полягає в тому, що низька плинність персоналу

та високі кінцеві результати діяльності є ланками одного ланцюга: низька плинність персоналу – висока продуктивність праці – високі прибутки.

Відповідно в удосконаленні системи винагороди провідне місце належить оплаті праці, яка розглядається одним із напрямів зниження рівня плинності персоналу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом.

Також, для забезпечення безпечного функціонування підприємства доцільно формування системи моніторингу кадрової безпеки. Система моніторингу повинна включати такі елементи: мету, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, інформаційну базу та систему показників моніторингу, методи спостереження, оцінювання і попередження загроз кадровій безпеці, а також напрями моніторингу.

З урахуванням особливостей підприємства ТОВ «Керамзит», запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу.

Система моніторингу кадрової безпеки має складатися з трьох підсистем: спостереження, оцінювання, і попередження загроз кадровій безпеці й базуватися на принципах науковості, достовірності, оперативності, безперервності, єдності інформації з різних джерел, ефективності, системності.

За результатами аналізу літературних джерел та управлінського консультування була сформована система показників оцінки кадрової безпеки підприємства, що передбачає їх узгодження в складі таких груп: показники моніторингу професійної безпеки; показники моніторингу антиконфліктної безпеки; показники моніторингу мотиваційної безпеки; показники моніторингу соціальної безпеки; показники моніторингу безпеки колективної праці; показники моніторингу безпеки кадрової інформації; показники моніторингу інтелектуальної безпеки.

ВИСНОВКИ

Кадрова безпека підприємства є багатовимірним процесом управління персоналом на всіх його стадіях (пошуку, підбору, оцінювання компетентності та виявлення психоемоційних якостей, мотивації та формування лояльності до підприємства тощо), який дає змогу вчасно прогнозувати та виявляти можливі ризики й загрози з боку персоналу, забезпечувати економічну безпеку підприємства шляхом створення чіткої системи моніторингу кадрових процесів та ситуацій, який дасть змогу протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Кадрова безпека відіграє головну роль у системі безпеки підприємства загалом, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації є основними одиницями, які впливають на ефективність роботи підприємства.

Система управління кадровою безпекою на підприємстві – це система взаємозв'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки.

Вибір основних функціональних складових системи управління кадровою безпекою ґрунтується на особливостях функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві та залежать від розміру підприємства, видів його діяльності, організаційно-правової форми тощо.

З метою оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві застосовують методики, які дозволяють послідовно та комплексно провести відповідний аналіз та запропонувати відповідні заходи щодо відновлення стабільного стану зазначеної системи.

Діагностика кадрової безпеки підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровою безпекою та сформулювати основні напрями розвитку

кадрового потенціалу.

Науковці виділяють індикатори кадрової безпеки підприємств відповідно до її складових, а саме: соціально-мотиваційна безпека; професійна безпека; антиконфліктна безпека; безпека життєдіяльності.

Для отримання узагальнених показників по кожній зі складових відповідно в розрізі формування та забезпечення кадрової безпеки важливо провести: нормування (стандартизацію) даних; визначення показників-стимуляторів і де стимуляторів-виявлення точки еталону та визначення відстані між нею та стандартизованими даними; розрахунок таксономічного показника.

Оцінювання стану кадрової безпеки в системі її діагностики нами було здійснено на прикладі підприємства ТОВ «Керамзит». Кадрова політика ТОВ «Керамзит» в 2019 р. була спрямована на забезпечення діяльності кваліфікованими працівниками, закріплення їх та підвищення мотивації до більш продуктивної праці.

У 2019 р. середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві зменшилась на 3,57% порівняно з 2018 р. Темп зростання продуктивності праці за період 2017-2019 рр. є нижчий за темп зростання середньої заробітної плати, що пояснюється намаганням керівництва підприємства зберегти соціальні стандарти в умовах економічної кризи.

ТОВ «Керамзит» має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2019 р. (25,0%) збільшився у порівнянні з 2017 р. (20,0%), проте трохи зменшився, якщо порівнювати з 2018 р. (29,17%). Коефіцієнт плинності кадрів підприємства збільшився у 2019 р. на 0,33 п.п. у порівнянні з 2017 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2018 р.

У 2019 р. чистий дохід зменшився на 1,71% порівняно з 2017 р. Водночас річний виробіток на одного працівника збільшився на 2,38% у порівнянні з 2017 р., середньоденний виробіток збільшився на 7,42%, а середньогодинний на 2,25%. Проте порівнюючи з 2018 р. слід зазначити, що за умов падіння чистого доходу із незмінною величиною середньої чисельності працівників показники

продуктивності праці мають суттєве зниження.

У 2019 р. темп падіння витрат виробництва продукції перевищує темп падіння чистого доходу порівняно з 2017 р. Це у свою чергу зумовило ріст прибутку на 21,36%. Проте порівняно з 2018 р. спостерігається зворотна тенденція, що призвело до зменшення валового прибутку на 70824 тис. грн, або на 29,07%.

Відповідно змін факторів, що визначають валовий прибуток підприємства наявні коливання розміру рентабельності його основної діяльності, а саме загальне збільшення порівняно з базовим 2017 р. на 58,71% та зменшення на 17,47% порівняно з 2018 р.

До основних кадрових проблем ТОВ «Керамзит» віднесено: складності з підбором професіоналів з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управляти сучасним устаткуванням; недостатній рівень планування чисельності працюючих; незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці; необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації на відповідно до інфляції з метою недопущення плинності кадрів.

За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні сторони, слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також можливості і загрози його кадровій безпеці. Відповідно цілями стратегії щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства запропоновано визнати: забезпечення підприємства трудовим потенціалом, достатнім для реалізації стратегії його розвитку; турботу про співробітників підприємства, забезпечення стабільного стану підприємства і його працівників у майбутньому.

Досягнення високої ефективності використання і розвиток персоналу, і відповідно рівня кадрової безпеки підприємства на підприємстві є результатом ефективності функціонування системи управління ним, яка передбачає управління процесами формування, організації, мотивації до певної реалізації та розвитку.

Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників.

У результаті удосконалення системи управління персоналом підприємства отримують економічний і соціальний ефект. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління персоналом слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

На наш погляд, використання інтегрального показника дозволить урахувати комплекс показників. При цьому слід зауважити, що кількість показників та їх склад слід встановлювати залежно від цілей і стадій життєвого циклу підприємства.

Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Керамзит» недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства ТОВ «Керамзит» збільшився у 2019 р. на 0,33 п.п. (4,17) у порівнянні з 2017 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2018 р. За результатами оцінювання ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Керамзит» побудовано дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом за індикатором «плинність персоналу».

Практичне значення запропонованих для підприємства заходів зі зниження плинності персоналу полягає в тому, що низька плинність персоналу та високі кінцеві результати діяльності є ланками одного ланцюга: низька плинність персоналу – висока продуктивність праці – високі прибутки.

Відповідно в удосконаленні системи винагороди провідне місце належить оплаті праці, яка розглядається одним із напрямів зниження рівня плинності персоналу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом.

Також, для забезпечення безпечного функціонування підприємства доцільно формування системи моніторингу кадрової безпеки. Система моніторингу повинна включати такі елементи: мету, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, інформаційну базу та систему показників моніторингу, методи спостереження, оцінювання і попередження загроз кадровій безпеці, а також напрями моніторингу.

З урахуванням особливостей підприємства ТОВ «Керамзит», запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу.

Система моніторингу кадрової безпеки має складатися з трьох підсистем: спостереження, оцінювання, і попередження загроз кадровій безпеці й базуватися на принципах науковості, достовірності, оперативності, безперервності, єдності інформації з різних джерел, ефективності, системності.

За результатами аналізу літературних джерел та управлінського консультування була сформована система показників оцінки кадрової безпеки підприємства, що передбачає їх узгодження в складі таких груп: показники моніторингу професійної безпеки; показники моніторингу антиконфліктної безпеки; показники моніторингу мотиваційної безпеки; показники моніторингу соціальної безпеки; показники моніторингу безпеки колективної праці; показники моніторингу безпеки кадрової інформації; показники моніторингу інтелектуальної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
2. Амосов О.Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2017. № 1. С. 32–37.
3. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 11. С. 95–100.
4. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум.* 2018. № 2. С. 331–338.
5. Бурда І.Я. Забезпечення кадрової безпеки підприємств: підхід з позиції формування кадрового потенціалу. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво.* 2013. № 25(2). С. 258–265.
6. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ.* 2017. № 1. С. 313–318.
7. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип. 19.12. С. 122–128.
8. Ворфоломєєва О.М., Яковлева О.В. Проблеми кадрової безпеки підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2015. Вип. 10. С. 157–161.
9. Гавкалова Н.Л., Бушман Т.С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки.* 2016. № 4. С. 107–113.
10. Ганущак Т.В. Кадрова безпека підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 7(2). С. 154–157.

11. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
12. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2. С. 118 – 124.
13. Гречішкіна А.А. Сутність поняття «кадрова безпека» підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч.2 С. 144–146.
14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29–37
15. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.
16. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / [Шкарлет С.М. та ін.] ; під заг. наук. керівництвом заслуж. діяча науки і техніки України, д-ра екон. наук, проф. Шкарлета С.М. ; Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 205 с.
17. Єременко А.О. Зовнішні та внутрішні загрози кадрової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 39. С. 226–229.
18. Живко З.Б., Сліпа О.З., Босак Х.З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 28–31.
19. Затонацький Д. А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 88-93.
20. Зачосова Н.В., Надточій Я.М. Напрями забезпечення надійності

персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 21. С. 82–86.

21. Зубко Т., Лаптева В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 4. С. 57–67.

22. Іващенко О.В. Відбір персоналу як складова забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 159–165.

23. Іващенко О.В., Шелеметьєва Т.В. Теоретичні засади мотивації персоналу в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 155–162.

24. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 53–59.

25. Камышникова Э.В. Методика оценки уровня экономической безопасности металлургического предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11 (101). С. 77-82.

26. Качан Н.С. Формування понятійного апарату в системі кадрової безпеки підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 130–139.

27. Кірієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук, ступня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Київський нац. екон. ун-т. Київ : Б.В., 2000. 19 с.

28. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.

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

30. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ :

Лібра, 2003. 280 с.

31. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5. С. 194–198.

32. Кондюкова В.В. Забезпечення кадрової безпеки комерційних структур: відбір персоналу на роботу. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2010. Вип. 6(2). С. 33–37.

33. Копча Ю.Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 116–122.

34. Кльоба Л.Г. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку. *Вісник Національного банку України*. 2014. №4. С. 68–73.

35. Латишева О.В, Підгора Є.О. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С.60–67.

36. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Суми : Видавництво «Довкілля», 2003. 326 с.

37. Лобазов С.М. Міжнародний досвід управління кадровою безпекою. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(3). С. 236–239.

38. Любченко Н.Л. Управління трудовим потенціалом як запорука кадрової безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(1). С. 142–145.

39. Ляшенко О.М., Криль Я.М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 274–279.

40. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України»: Наказ Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 №1277. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/list?Lang=uk-UA&tag=metodichnirekomendatsii> (дата звернення 10.09.2020).

41. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213–221.

42. Момот Т.В., Чжан Х.Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. №8. С. 266–271.

43. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн.* 2010. Вип. 15. С. 34–37.

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

45. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 174–183.

46. Палига Є.М., Бурда І.Я. Методичні засади створення підсистеми кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2012. № 1. С. 118–125.

47. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21(2). С. 53–60.

48. Панченко В.А. Функціональні складові системи кадрової безпеки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3. С. 93–99.

49. Поскрипко Ю.А. Оцінка стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 1(1). С. 16–21.

50. Реверчук Н.Й. Кадрова безпека та методологія управління нею . *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159–163.

51. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких

структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

52. Розкошна О.А., Артеменко А.С., Гурина К.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу як кадрової складової економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1355–1358.

53. Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А.М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. *Митна безпека*. 2013. № 1. С. 20–23.

54. Сазонець І.Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 351 с.

55. Світлична В.Ю., Запара А.П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.

56. Святокум О.І. Кадрова безпека в традиційному суспільстві. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер.: Соціологічні науки*. 2012. Т. 15, № 1–2. С. 40–46.

57. Семенченко А.В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 428–433.

58. Сліпа О.З. Мотивація персоналу та її роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2014. Вип. 2. С. 351–361.

59. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53–63.

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

61. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Вип. 3. С. 88–96.

62. Тюріна Н.М., Баксалова О.М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(2). С. 230–234.

63. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 1. С. 1–8.
64. Халіна О.В., Козаченко Н.О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 2. С. 133–142.
65. Чередниченко О.Ю., Товма М.І. Актуальні питання забезпечення кадрової безпеки як важливої складової системи безпеки установи, закладу, підприємства. *Честь і закон*. 2017. № 4. С. 44–48.
66. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61.
67. Чигрина С.В. Кадрова безпека підприємства як одна з найголовніших складових економічної безпеки. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 151–153.
68. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2009. Вип. № 36-1. С. 179-184.
69. Beardwell J. Human Resource Management: A Contemporary Approach 7/E. Instock ApS, 2014. 704 p.
70. Gontiuk Viktoriia. Algorithm and methods of human resources evaluation. *European Sciences review*. 2014. Vol. 3, May–June. P. 184–188.
71. Gontiuk Viktoriia. The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2013. Vol. 35, № 4. P. 522–528.
72. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*. 2009. Volum 2/9. P. 180–186.
73. Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and humanresource development. Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2007.121 p.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «КЕРАМЗИТ»

АКТИВ	Код рядка	2017	2018	2019
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5	5	14
первісна вартість	1001	5	8	22
накопичена амортизація	1002	0	3	5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби	1010	14251	15883	17592
первісна вартість	1011	20388	23716	28160
знос	1012	6137	7832	10568
Інвестиційна нерухомість	1015	79	76	74
первісна вартість	1016	93	96	96
знос	1017	14	19	22
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
інших підприємств	1030	134	183	74
інші фінансові інвестиції	1035	87	82	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25	19	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	330
Інші необоротні активи	1090	0	251	560
Усього за розділом I	1095	14586	16500	18649
II. Оборотні активи		0	0	0
Запаси	1100	19722	28755	36017
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2441	2484	3071
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0	0	0
за виданими авансами	1130	3066	2378	1586
з бюджетом	1135	814	770	134
у тому числі з податку па прибуток	1136	19	8	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	292	420	882
Поточні фінансові інвестиції	1160	1504	1736	1529
Гроші та їх еквіваленти	1165	2596	3475	6424
Готівка	1166	33	3	5
Рахунки в банках	1167	1619	3137	6416
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	213	112	300
Усього за розділом II	1195	30647	40134	49945
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	27	33	0
Баланс	1300	45261	56667	68594

Продовження ДОДАТКУ А

ПАСИВ	Код рядка	2017	2018	2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	767	767	767
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	22	19	333
Додатковий капітал	1410	1603	1720	1310
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26992	36353	41957
Усього за розділом I	1495	29380	38859	44368
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	90	25	49
Пенсійні зобов'язання	1505	467	169	210
Довгострокові кредити банків	1510	63	49	980
Довгострокові векселі видані	1512	4098	2883	2498
Інші довгострокові зобов'язання	1515	79	79	4737
Довгострокові забезпечення	1520	197	197	197
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	4996	3402	8670
III Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	1351	1641	2386
Короткострокові кредити банків		0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	238	109	52
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	1619	1578	1725
розрахунками з бюджетом	1620	41	3549	508
у тому числі з податку па прибуток	1621	3	3486	434
розрахунками зі страхування	1625	106	93	90
розрахунками з оплати праці	1630	213	243	254
за одержаними авансами	1635	7043	6877	7513
за розрахунками з учасниками	1640	137	55	150
Поточні забезпечення	1660	90	164	161
Доходи майбутніх періодів	1665	3	3	2651
Інші поточні зобов'язання	1690	44	87	57
Усього за розділом III	1695	10887	14403	15553
Баланс	1900	45261	56667	68594

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «КЕРАМЗИТ»

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	292932	377578	287911
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	150560	133969	115130
Валовий:	2090	142372	243606	172782
прибуток		0	0	0
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	206140	288288	272762
Адміністративні витрати	2130	21133	27221	28433
Витрати на збут	2150	15452	21957	21283
Інші операційні витрати	2180	212438	321051	301056
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	99489	161668	94769
збиток	2195	0	0	0
Доход від участі в капіталі	2200	79	388	251
Інші фінансові доходи	2220	429	1504	587
Інші доходи	2240	4947	9255	6964
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	1936	2730	5192
Втрати від участі в капіталі	2255	16	46	0
Інші витрати	2270	40016	44633	24382
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	62978	125405	73000
збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20379	32588	19372
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	42599	92815	53628
збиток	2355	0	0	0

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Усков Олексій Сергійович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти _____,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Діагностика кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «Керамзит»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Усков Л.А.

Дата _____ Підпис _____ Бехтер Л.А.