

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

**Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності** д.е.н., професор
О.М. Левченко

“ ” 2020 р.
(протокол засідання кафедри ЕМтКД №5
від 2020 р.)

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:

на тему: “Управління соціально-мотиваційної складової
кадрової безпеки підприємства”

Виконала: студентка II курсу гр. УФЕБ - 19 М - 1,4
спеціальності 073 "Менеджмент" (Управління
фінансово-економічною безпекою)

Нетребя Вікторія Віталіївна _____
(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ЕМтКД
Левченко Анна Олександрівна _____
(підпис)

Рецензент: Генеральний директор
ТОВ «КФ «Східні Ласощі» В.В. Чикан
Рецензент: д.е.н., професор Шалімова Н.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО МОТИВАЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та зміст кадрової безпеки в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства	7
1.2. Характеристика структури кадрової безпека й організація її забезпечення в системі економічної безпеки підприємства	14
1.3. Характеристика соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки в сучасній системі економічної безпеки підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНОЮ СКЛАДОВОЮ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ТОВ “КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА “СХІДНІ ЛАСОЩІ”	24
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та техніко-економічних індикаторів стану економічної безпеки підприємства	24
2.2. Організація забезпечення кадрової безпеки на підприємстві ТОВ “КФ “Східні Ласощі”	41
2.3. Оцінка впливу кількісного та якісного складу персоналу на рівень кадрової безпеки ТОВ “КФ “Східні Ласощі”	45
2.4. Оцінка соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві на ТОВ “КФ “Східні Ласощі”	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	68
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці працівників на ТОВ “КФ “Східні Ласощі”	68
3.2. Впровадження системи планування кар’єрного розвитку працівників підприємства	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Подальша інтеграція України у світовий економічний простір, загострюють проблему збереження фінансової стійкості підприємств як основи їхньої економічної безпеки.

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств стають ще більш невизначеними та динамічними, спричиняючи значну кількість ризиків, небезпек та загроз (неплатоспроможність партнерів, недобросовісна конкуренція, недружні злиття і поглинання, комерційний шпіднаж, рейдерство тощо). Все це зумовлює потребу в ефективному управлінні їх економічною безпекою, а також вдосконаленню його методів та механізмів.

В свою чергу необхідно зазначити, що саме кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі безпеки підприємства.

Особливого значення у забезпеченні кадрової безпеки відіграють соціально-мотиваційні чинники, що впливають як на бажання та наміри ефективно працювати для організації, так і штовхають на вчинення протиправних дій по відношенню до підприємства.

Забезпечення кадрової безпеки є однією з найважливіших ланок роботи менеджера із персоналу.

Звісно, що у забезпеченні кадрової безпеки кожне підприємство має свою специфіку, проте наступні кадрові процеси завжди є основними:

- планування людських ресурсів: сюди включають оцінку наявних людських ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі у перспективі;
- набір персоналу: інформація про потребу в персоналі, його перспективний професійно-кваліфікаційний склад, способи та методи набору персоналу;
- підбір персоналу: оцінка результативності програми оцінюючих процедур, аналіз змін кадрового потенціалу.

Отже, процес забезпечення кадрової безпеки потребує постійного аналізу, тому що це сприятиме вирішенню питання ефективного формування й

використання персоналу, його відповідності завданням підприємства та забезпечення кадрової безпеки в цілому.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є аналіз процесу формування та розвитку соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві, виявлення можливих недоліків і розробка практичних рекомендацій по їх покращенню.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства у сфері формування соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки, зокрема при наборі персоналу, його використанні, оцінці результатів діяльності, професійному розвитку, а також при звільненні.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є стан реалізації соціально-мотиваційних складових процесу забезпечення кадрової безпеки на досліджуваному підприємстві.

Завданням випускної кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних основ у сфері формування соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки та практичних рекомендацій щодо поліпшення даного процесу:

- визначення показників руху людських ресурсів;
- аналіз якісного складу людських ресурсів організації;
- аналіз впливу системи матеріального стимулювання на стан соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві;
- аналіз можливих соціально-мотиваційних ризиків на підприємстві.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, в яких розкриваються теоретичні основи формування соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві, аналіз кількісного та якісного стану людських ресурсів в організації, виявлення проблем та недоліків, пов'язаних із забезпеченням кадрової безпеки, шляхи вирішення проблем та пропозиції з удосконалення процесу поліпшення соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві, зокрема завдяки поліпшенню та вдосконаленню системи оплати праці, впровадження мотиваційного

моніторингу тощо.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали матеріали державної статистики, первинні форми звітності підприємства ТОВ "КФ "Східні Ласощі", законодавчо-нормативні акти у соціально-трудовій сфері та сфері економічної безпеки, праці провідних вчених.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО МОТИВАЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст кадрової безпеки в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Проведення ринкових реформ на вимогу МВФ в Україні, становлення процесів демонополізації та приватизації, реорганізація промислових об'єктів та необхідність більш ефективного господарювання на підприємствах в умовах світової фінансової кризи переглянули місце та роль кадрового управлінського персоналу в організації процесу забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств.

В залежності від того, наскільки об'єктивно здійснюється оцінка управлінського персоналу підприємства, і залежить рівень забезпечення кадрової, а відтак, і економічної безпеки підприємства.

На сучасному етапі розвитку підприємств України надзвичайно актуальним є питання організації процесу управління в контексті запобігання та нейтралізації загроз та небезпек, а також активізації потенційних можливостей підприємств щодо забезпечення підвищення рівня кадрової безпеки та ефективності функціонування підприємства в цілому. Отже, кадрова безпека, відіграє ключову роль у системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Маючи на меті забезпечення поступового зростання рівня економічної безпеки підприємство постійно має реалізовувати заходи, що спрямовані на забезпечення максимальної безпеки основних її функціональних складових. Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямків економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [5, с. 490].

Типову структуру функціональних складових економічної безпеки

підприємства наведено на рис. 1.1. [5, с. 491].

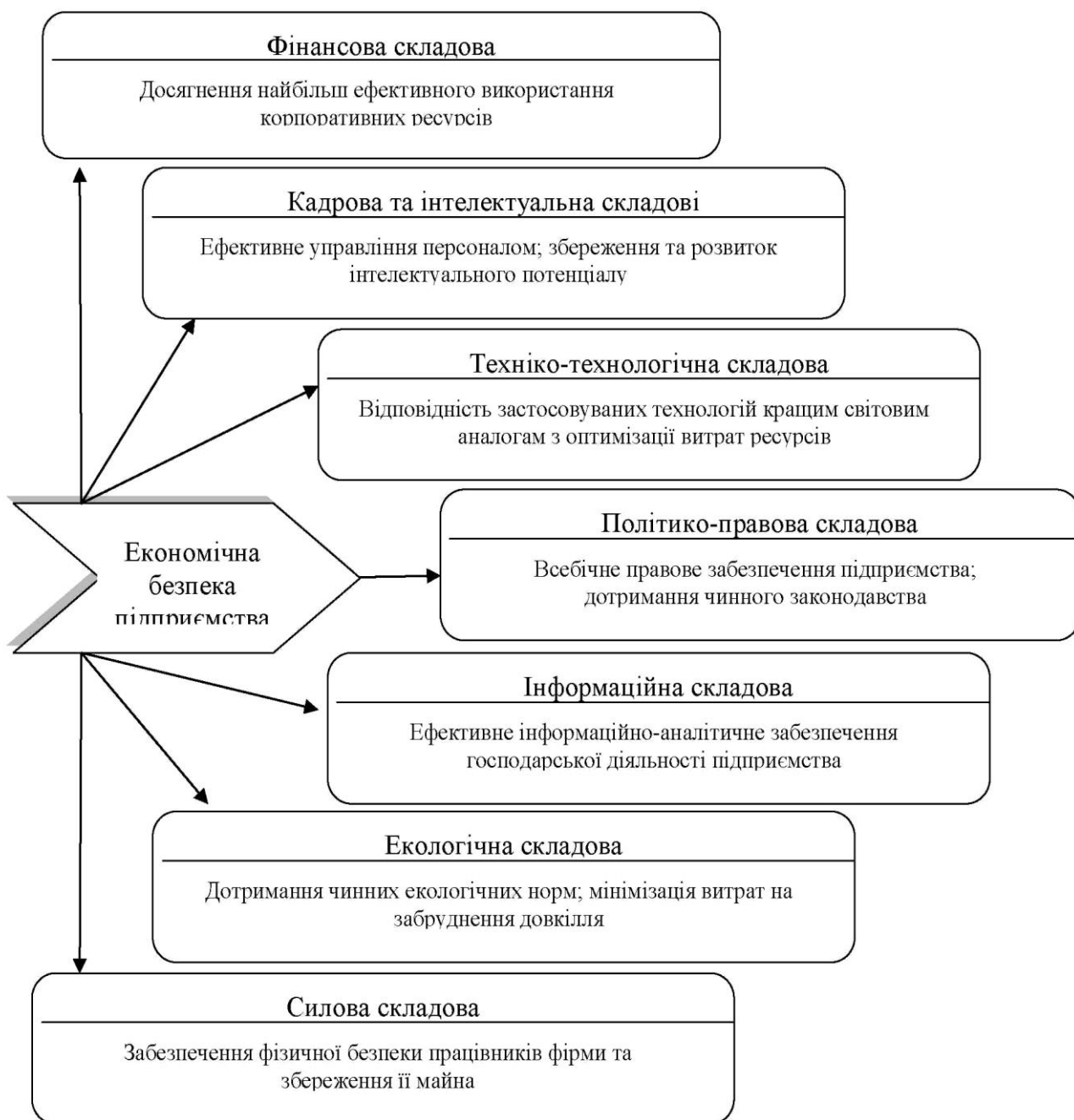


Рис. 1.1. Функціональні складові економічної безпеки підприємства

Проведений аналіз публікацій у сфері досліджень економічної безпеки демонструють значний інтерес вчених-економістів до визначеної проблеми, в тому числі, значна увага тут приділяється і питанням кадрової безпеки, і хоча наукові досліджень у данному напрямі є досить популярними і актуальними, все ж кадрова складова економічної безпеки ще й досі є недостатньо вивченою,

зокрема, сама структура і складові кадрової безпеки потребують ще подальших досліджень.

Тож в своїй роботі ми хочемо приділити увагу вивченню саме соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки на виробничому підприємстві.

Процес забезпечення кадрової безпеки є одним із найважливіших умов забезпечення економічної безпеки підприємства. Забезпечення належного рівня кадрової безпеки є необхідною умовою для ліквідації соціальних та економічних загроз в діяльності виробничого підприємства. Обумовлено це тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власним кадрами. Як свідчить статистика та наукові дослідження більш ніж 50% випадків економічних та кримінальних злочинів здійснюють співробітники компаній. Тому, як ми розуміємо, щоб уникнути збитків підприємствам, пов'язаним із людським фактором, можливо лише в результаті забезпечення ефективної системи кадрової безпеки підприємства.

На думку вітчизняних та зарубіжних вчених майже 80% збитків корпорацій світу спричинені внаслідок незаконних та непрофесійних дій власних співробітників [3, с.69].

До основних порушень у сфері кадрової безпеки належать: неефективне використання ресурсів, крадіжки майна та грошових коштів підприємства, порушення працівниками трудової дисципліни, втрата робочого часу, розголошення конфіденційної інформації – все це створює загрозу репутації та безпеці підприємства.

Світова практика доводить, що кадрові небезпеки загрожують підприємствам не лише фінансовими збитками, а також не менш значними нематеріальні втрати, що проявляються через зіпсовану репутацію, внаслідок цього зниження вартості акцій, порушення ділових відносин з партнерами, а також зниження морального духу в самому трудовому колективі підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що кадрова безпека є однією із найважливіших складових економічної безпеки підприємства, оскільки

персонал компанії невід’ємно пов’язаний із забезпеченням ефективного господарювання та має безпосередній вплив на всі аспекти життєдіяльності підприємства.

В широкому розумінні кадровою безпекою є стан захищеності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.

Забезпечується кадрова безпека завдяки своєчасному виявленню, попередженню і припиненню небезпечних дій персоналу.

Таким чином, кадрова безпека є одним з головних компонентів системи економічної безпеки.

Як ми вже зазначали, проблема забезпечення кадрової безпеки підприємства ретельно досліджено вітчизняними та зарубіжними науковцями, і, оскільки це поняття є багатогранним та складним, слід виокремлювати різні підходи до трактування цієї наукової категорії.

Основні наукові підходи у визначенні поняття «кадрова безпека» подамо у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Значна кількість складових кадрової безпеки безпеки, а також недостатній розвиток теоретичної бази дослідження обумовлюють в результаті ускладнення процесу управління кадровою безпекою на підприємстві.

Саме тому кадрову безпеку підприємства варто розглядати як проблему комплексну, а отже і при її дослідженні необхідно застосовувати системний підхід.

Сучасні науковці по-різному визначають сутність поняття кадрової безпеки. Так, зокрема, у роботах Є. Жарикова розглядається проблема відбору персоналу та ризики, які виникають в результаті маніпуляцій з обох сторін при прийомі кандидатів на роботу. У роботі І. Швеця досліджуються ризики, які виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, наводяться методики оцінки зазначених ризиків та їх імовірності а також методи запобігання цим ризикам. В роботах Лапицької Л. висвітлюється теоретичні основи управління кадровою безпекою на різних рівнях, як, на рівні підприємства так і на рівні країни взагалі.

Підходи до розуміння поняття «кадрова безпека»

№	Автори	Зміст погляду
1	Швець Н.	Кадрова безпека — це стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом.
2	Митрофанов А.	Кадрова безпека — це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.
4	Чумарін І.	Кадрова безпека — це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.
5	Джобава А.	Кадрова безпека — сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства.
5	Кириченко О.	Кадрова безпека — правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.
6	Кібанов А.	Кадрова безпека — це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.
7	Шаваєв А.	Кадрова безпека — стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.

Досліджуючи наукові визначення поняття кадрової безпеки як у широкому так і вузькому його розумінні можна зробити висновок, що кадрову безпеку можна слід визначити як комплекс дій та взаємовідносин персоналу, в результаті яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, здійснюється діагностика та прогнозування впливу персоналу на

показники роботи, а також забезпечується здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним з персоналом.

Як складову економічної безпеки підприємства кадрову безпеку розглядала Н. Логінова [6], на її думку кадрова безпека є найважливішою складовою економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства.

Під кадровою безпекою вченими трактується складова системи економічної безпеки підприємства, що являє собою сукупність управлінських, економічних, соціальних та психологічних процесів, спрямованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.

Зокрема, кадрову безпеку наділяють властивостями системи економічної безпеки підприємства.

Проте на відміну від економічної безпеки кадрова безпека з точки зору системотворення має додаткові властивості і набуває нових ознак та властивостей не притаманних економічній безпеці підприємства.

Водночас, кадрова безпека володіючи специфічними властивостями, може суттєво впливати та усю систему економічної безпеки підприємства або навіть її змінювати.

Серед основних завдань кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства слід виділити такі [10]:

- виявлення й знешкодження наступних загроз, спричинених діями персоналу: співробітництво з конкурентами, розголошення комерційної таємниці, кримінальна діяльність;
- збір та перевірка інформації про кандидатів на вакантні посади для прийняття керівництвом рішень про прийом або відмову;
- збір та аналіз інформації про доброчесність та лояльність окремих співробітників щодо надання допуску до конфіденційних документів або

участь у важливих проектах;

- навчання персоналу щодо дотримання правил та заходів безпеки в процесі поводження з конфіденційною інформацією;
- проведення службових розслідувань щодо заподіяння окремими співробітниками шкоди репутації підприємства та зниження внаслідок цього рівня його економічної безпеки;
- вирішення трудових суперечок, обумовлених порушенням окремими працівниками заходів інформаційної безпеки;
- створення безпеко орієнтованої організаційної культури.

До принципових компетентностей кадрів у вимірі забезпечення кадрової безпеки організації необхідно віднести наступні:

- створювати команду та організовувати її результативну діяльність;
- профілакувати потенційні конфлікти;
- планувати діяльність у сфері економічної безпеки;
- організовувати та провадити роботу у сфері економічної безпеки;
- забезпечувати самоконтроль визначених параметрів кадрової безпеки підприємства, зокрема, здійснювати оцінку діяльності колег;
- готувати обґрунтування економічних показників щодо реалізації певних програм та проектів у сфері забезпечення економічної безпеки.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Термін «кадрова безпека» розглядається в даній роботі, як комплекс визначених дій а також формальних і неформальних стосунків кадрів, за якого має місце безпечна та ефективна економічна й соціальна діяльність організації, її спроможність зберігати стабільність в умовах наявності внутрішніх і зовнішніх загроз, які обумовлюються діяльністю кадрів.

Зазначене обумовлює необхідність проведення в організації контентного та структурного аналізу, визначення сильних та слабких сторін наявних кадрів та прогнозування впливу їхньої діяльності на внутрішні та зовнішні показники діяльності організації.

1.2. Характеристика структури кадрової безпеки й організація її забезпечення в системі економічної безпеки підприємства

Стратегії та програми економічної безпеки, як правило, реалізуються через комплекс визначених заходів і механізмів, які, у свою чергу, мають забезпечувати досягнення запланованих показників. З цією метою використовується метод визначення "сигнальних" показників, які мають відповідні граничні значення, вихід за межі яких сигналізує про актуалізацію ризиків у формуванні стійких негативних трендів у сфері економічної діяльності та зокрема і кадрової безпеки.

У зв'язку з цим достатнього ступеня безпеки досягають за умов коли весь комплекс показників не виходить за межі порогових значень..

Принциповими групами показників в кадровій безпеці є:

- 1) кількісні показники кадрового складу та його динаміки;
- 2) якісні показники освітнього рівня і професійної кваліфікації;
- 3) показники ефективності та результативності діяльності працівників;
- 4) Ефективності та комплексності системи мотивації праці.

Обґрунтувавши відповідні критерії і встановивши їх показники, кадрова служба, повинна також забезпечити:

- наявність планових значень індикаторів кадрової безпеки з метою стратегічного, тактичного та оперативного планування;
- проведення регулярного моніторингу зазначених показників;
- дослідження з визначеною періодичністю необхідних даних за станом обумовлених критеріїв;
- термінове інформування керівництво та , зокрема, служби безпеки у разі виникнення сигналу щодо відхилення значення показника за встановленні межі, чи загалом про зміну різку зміну тренду щодо встановлених планових показників;
- приймання участь у підготовці й імплементації програм і заходів спрямованих на формування стабільних параметрів діяльності підприємства.

Здійснення моніторингу покликане забезпечити виявлення і прогнозування негативних дій персоналу щодо інтересів власників підприємства. В результаті моніторингу можуть бути виявлені конфліктні ситуації між працівниками підприємства, негативна поведінка окремих працівників, факти розкрадання грошових коштів, майна підприємства, інформації, зафіксовані випадки несанкціонованого використання інформації, ресурсів та майна підприємства окремими працівниками у власних корисливих цілях. У таких випадках посадові особи і працівники зобов'язані негайно повідомляти про зазначені виявлені негативні факти в службу безпеки, оскільки зволікання із вжиттям заходів може в результаті загрожувати суттєвим зниженням рівня економічної безпеки підприємства, а іноді і особистої фізичної безпеки самих працівників підприємства.

Структура кадрової безпеки є досить складною, вона являє собою визначену комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками (рис. 1.2).

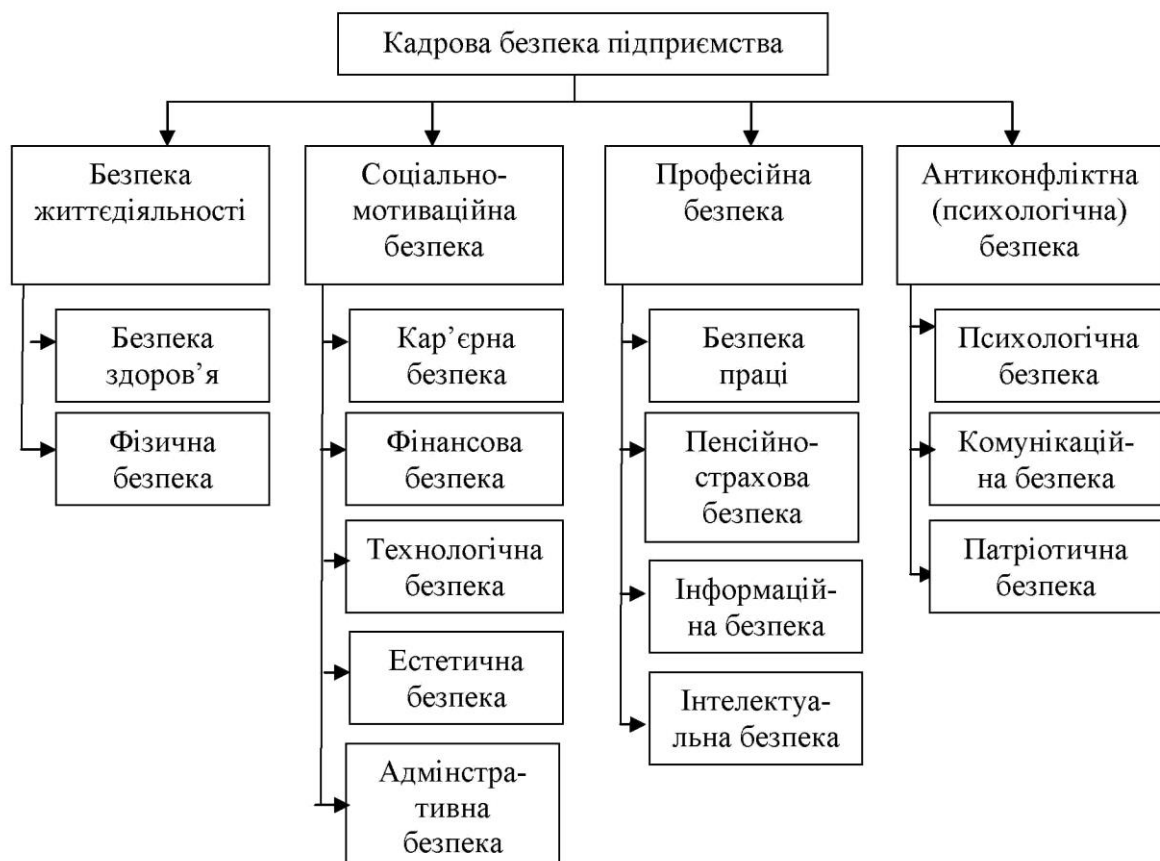


Рис. 1.2. Структура кадрової безпеки підприємства

Отже, кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека

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

- безпека здоров'я передбачає розробку та реалізацію заходів спрямованих на запобігання травматизму та професійних захворювань на підприємстві шляхом створення безпечних умов праці співробітникам,

- фізична безпека передбачає реалізацію комплексу заходів, щодо усунення зовнішніх небезпек пов'язаних зі службовою діяльністю працівників.

Соціально – мотиваційна складова кадрової безпеки включає кар'єрну безпеку, фінансову безпеку, технологічну безпеку, естетичну та адміністративну безпеку.

Процес забезпечення кадрової безпеки через соціально-мотиваційну її складову включає цілий комплекс робіт пов'язаних із формуванням справедливої системи оплати праці, яка б виконувала всі свої основні функції, та проектування на підприємстві адекватної системи матеріальної та моральної мотивації, яка б передбачала застосування сучасних інструментів стимулювання. Ефективна система мотивації суттєво підвищує рівень кадрової безпеки, оскільки вона нівелює та попереджує виникнення можливих конфліктів, сприяє зниженню плинності кадрів, і, відповідно, формуванню стабільного і злагодженого колективу підприємства.

Процес забезпечення кадрової безпеки асоціюється у більшості керівників сучасних підприємств виключно з організацією роботи служби безпеки підприємства. Причому на думку таких керівників робота із забезпечення кадрової безпеки полягає у контролі та запобіганні крадіжкам, недопущенні псування майна підприємства, а також забезпечення ретельної перевірки та випробувань кандидатів при прийомі на роботу.

Насправді ж обсяги і напрями завдань в процесі забезпечення кадрової безпеки є набагато більшими і не обмежуються діяльністю лише служби

безпеки підприємства, адже провідну роль в організації забезпечення кадрової безпеки відіграє саме служба управління персоналом підприємства, а щодо реалізації напрямів соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки, то тут беруть участь і інші функціональні підрозділи підприємства, зокрема, відділ організації і оплати праці, розвитку персоналу, охорони праці та інші.

1.3. Характеристика соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки в сучасній системі економічної безпеки підприємства

До *соціально-мотиваційної складової* кадрової безпеки належать кар'єрна, фінансова, технологічна, естетична та адміністративно-незалежна безпеки. *Кар'єрна безпека* передбачає кар'єрний ріст робітників та його гарантію, заохочення до навчання в межах посадових обов'язків та компетенцій. Стабільна грошова забезпеченість відповідно до обсягу, кваліфікації та якості виконаної роботи визначає *фінансову безпеку* працівника. *Технологічна безпека* пов'язана з аналізом, прогнозуванням і, відповідно, забезпеченням сучасного та якісного устаткування на робочому місці. До *естетичної безпеки* належить мотивація задоволення персоналу своєю роботою, різноманітні семінари, конференції, обговорення. *Адміністративно-незалежна безпека* полягає в об'єктивній оцінці результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, унеможливлення призначення на керівні посади некваліфікованих кадрів (через родинні стосунки) замість перспективних і досвідчених співробітників [4].

Професійна безпека включає *безпеку праці* (безпечні умови праці), *інтелектуальну* (обізнаність в інноваціях та їх впровадження, підвищення рівня професійних знань, мотивація ініціативи співробітників) та *пенсійно-страхову безпеку* (соціальний захист, страхування, медичне обслуговування працівників).

Антиконфліктна безпека поділяється на:

- *психолого-комунікаційну безпеку* (злагодженість, дружнє спілкування

на соціальному та особистісному рівнях, взаємодопомога; заохочення позитивного спілкування, сприятливої та здорової атмосфери у колективі, врахування інтересів і побажань працівників усіх посад та рангів, демократичний та ввічливий режим спілкування у форматі «керівник-підлеглий»;

- *патріотичну безпеку* (підтримання хорошого клімату в колективі через позитивне ставлення до підприємства, психоемоційна згуртованість в процесі досягнення спільних цілей [4].

Серед усіх вищезазначених безпек кар'єрна безпека посідає найважливіше місце, оскільки тісно переплітається з іншими безпеками і суттєво впливає на них. Щоб краще зрозуміти сенс слова «кар'єра», варто звернути увагу на його етимологію. В перекладі з італійської це слово означає «біг» і навіть зараз асоціюється з «прогресом» та «розвитком». Таким чином, кар'єра – це рух вгору завдяки цінностям і благам, які визнаються в суспільстві чи організації.

Існує чимало підходів до класифікації кар'єри, коли до уваги береться ціла низка критеріїв. *За середовищем вивчення*, наприклад, кар'єру в основному поділяють на внутрішньоорганізаційну та професійну.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку робітника в рамках одного підприємства. Суть же *професійної кар'єри* полягає в тому, що окремих співробітників під час своєї професійної діяльності перебуває на різних стадіях розвитку, а саме: навчання, прийом на роботу, кар'єрний ріст, професійних розвиток, пенсія.

За змістом змін в процесі кар'єрного руху кар'єра буває впливова, кваліфікаційна, статусна, монетарна або ще кар'єра доходу. *Впливова кар'єра* стосується впливу в організації під час кар'єрного руху або із зростанням неформального авторитету працівника в організації. Про *кваліфікаційну кар'єру* свідчить сама назва, адже ця кар'єра базується на кар'єрному зростанні в межах тієї чи іншої професії. Збільшення статусу працівника в організації за рахунок кар'єрного просування або за вислугу визначає *статусну кар'єру*. Нарешті,

монетарна кар'єра полягає у збільшенні рівня винагороди працівника (оплата праці, соціальні пільги).

На сучасному етапі розвитку економіки України самовираження в роботі виходить на перше місце, випереджаючи соціальну безпеку праці як це було на початковій стадії становлення та еволюції суспільства. Такі зміни пріоритетів в праці приваблюють до дослідження все більшу кількість соціологів.

Досліджує цю тему *Світова асоціація професіоналів соціологічних та маркетингових досліджень (ESOMAR)*. Цікаво, що найбільше уваги нині приділяється вивченню особливостей трудових цінностей людей за межами матеріальної мотивації. Вражаючи результати проілюстровані в поданій нижче таблиці, де можна побачити відповіді респондентів на запитання «Якби ви могли обрати будь-яку роботу за однакового матеріального заохочення, то якій роботі віддали б перевагу?» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Уявлення людей про роботу як трудову цінність

	Вік, років					
	до 25	26-29	30-39	40-49	50-59	понад 60
Цікава, творча робота	32,4	37,6	36,1	32,2	41,7	33,3
Робота, що дає можливість підвищення кваліфікації та саморозвитку	20,6	19,8	20,9	7	12,5	11,1
Робота, що приносить користь людям	23,5	27,7	24,1	24,8	23,6	50
Робота, що не викликає фізичної втоми, з хорошими умовами праці	19,6	15,8	19	17	16,7	11,1
Робота, де є можливість зробити кар'єру	43,3	39,7	22,1	25,7	16,7	0
Робота у престижній установі	43,1	39,6	36,7	40	25	5,6
Робота, що забезпечує соціальні пільги	10,8	21,8	17,1	20,9	5,6	0
Робота, де склалися добрі стосунки в колективі	30,4	31,7	29,7	22,6	11,1	11,1
Робота, де керівництво добре ставиться до персоналу	25,5	25,7	16,5	20,4	20,8	16,7
Робота на підприємстві, що зручно розташоване від місця проживання	12,7	9,9	19,6	16,1	13,9	5,6

Було виявлено, що трудові цінності молодих людей, які тільки здобувають освіту або проходять будь-яке інше навчання, відрізняються в плані методів заохочення, залежно від рівня освіти, яка здобувається.

Кар'єра розглядається як спосіб самореалізації особистості в ціннісному аспекті. З професійно-практичної точки зору кар'єра – це співпадіння кар'єрних прагнень особистості з інтересами організації.

Як бачимо, дослідження ціннісних орієнтирів, переваг і пріоритетів у галузі праці допомагає досягнути спрямованість і зміст трудової діяльності, і як наслідок визначити рівень ризиків кар'єрної безпеки по відношенню до кадрової безпеки.

Бувають випадки, коли робітники не обізнані про свої робочі перспективи, що вказує на погану постановку роботи з персоналом. Загрозливими для кадрової безпеки є відсутність планування і контролю кар'єри в організації, починаючи з моменту прийому працівника на роботу і завершуючи його можливим звільненням.

Управління кар'єрою, як зазначає американський психолог та соціолог Елтон Мейо, є процедурою, в ході якої кар'єрні ступені конкретних працівників розвиваються та заохочуються задля збільшення підприємницьких цілей корпорації та поліпшення особистісних характеристик окремо взятого працівника. Згідно з Мейо, до процесів управління кар'єрою входять:

а) проектування індивідуальної кар'єри (обговорення, зустрічі з питань планування розвитку, визначення критеріїв самостійного розвивання співробітника, а також виявлення прихованих можливостей розвитку);

б) колективне планування кар'єри (визначення професійної підготовленості працівника, його потенціалу);

в) забезпечення організаційної складової (перші кроки на роботі, визначення шляхів розвитку і можливостей, їх просування, визначення необхідності у працівниках, забезпечення «бонусів» для найбільш фахових

спеціалістів).

Варто зазначити, що розвиток професійних якостей розпочинають з аналізу своєї особистості, рівня професійної та загальної підготовленості та бажаних перспектив. Після чого визначають головну ціль. В ході подальшого розбору, працівник розробляє та накопичує всі доступні можливості до кар'єрного росту, при чому як на своєму місці роботи, так і в інших компаніях.

Успішність працівника можна охарактеризувати як задоволеність його діяльністю ним особисто та оточуючими його людьми. При цьому, кар'єрна безпека зовсім не буде відчуватися без чіткого розуміння та визначеності. Її визначення відноситься також і до факторів, на перший погляд, полярних до відчуттів співробітника – наприклад того, що суспільство закладає в поняття «успіху».

Одним з найважливіших кар'єрних сподівань керівників є відчуття безпеки та стійкості, якої можливо досягти запланованістю подій. Це відчуття зазвичай скеровує або зупиняє співробітника при ухваленні рішень стосовно власної кар'єри. Крім цього, працівники, у яких сильніше розвинута дана потреба, напрочуд сильно ототожнюють себе зі своєю роботою, та часто покладають на плечі долі(по факту – компанії, де вони працюють) весь комплекс відповідальності за розпорядження своєю подальшою кар'єрою. Такі працівники стримані, задля подовження терміну праці готові виконувати всі примхи. При цьому, важливим фактором професії визначають її постійність, визначеність, розмір заробітної платні, що зазвичай являє собою в більшому ступені контекст, аніж зміст. Заохочується формальна система зміни посад. Таким працівником висловлюється сподівання на заохочення, власне у формі стабільності і безперешкодного продовження даної діяльності. До того ж, такі співробітники переконані, що вони, своєю відданістю відіграють важливу роль в діяльності підприємства. Всупереч цьому, існує інша категорія, з підприємницьким новаторством. Такі люди бажають заснувати нову компанію, товар чи послугу так, щоб вона обов'язково була прив'язана до імені автора. для Право безапеляційного розпорядження силою та воля для них є найбільш

значущими. Основними для них є загальне признание, в результаті чого такі працівники можуть бути перешкодою для забезпечення кадрової безпеки.

З огляду на вищезазначене, кадрову безпеку визначають як частину безпеки економічної, що в свою чергу є комплексом факторів, при яких шкідливі для організації вчинки є зведеними до мінімуму, тобто не мають змоги посягнути на порядок діяльності організації, її основні засоби та завадити виконанню поставлених ключових завдань.

Поняття кадрової безпеки є малодослідженим питанням, при цьому має великий резерв для збільшення ефективності роботи на підприємстві. Обов'язковим фактором є знаходження та дослідження окремих зв'язків складових частин кадрової безпеки, визначення ролі та важливості таких частин, при чому як в основі кадрової безпеки, так з метою поліпшення економічної безпеки організації в цілому.

Кар'єрна орієнтація визначає успішність особистості в організації і успішність власне організації. Це означає, що вмотивовані та успішні співробітники за умов грамотного менеджменту здатні створити ще більш успішну компанію. Відмова від управління кар'єрою робітника є хибним кроком з боку керівної ланки, що призводить до загрози кар'єрній та кадровій безпеці.

Підсумовуючи, кар'єрна безпека – це складний і багатогранний об'єкт дослідження. Щоб вивчити це явище більш повно та адекватно, слід орієнтуватися на принципи та вимоги до здійснення дослідження кар'єри в цілому.

На кадрову безпеку підприємства впливають зовнішні (конкуренція, інфляція) та внутрішні фактори (некваліфікованість співробітників, неефективна мотиваційна система). Ці фактори необхідно враховувати під час оцінки кадрової роботи з погляду безпеки щодо беззбитковості трудових відносин.

З метою підтримання ефективності кадрової безпеки необхідно застосовувати весь комплекс наявних кадрових технологій, наприклад таких як забезпечення мотивації; швидка акліматизація в колективі; попередження

конфліктів в організації; компенсацію; пріоритетну для працівника політику звільнення з посади; заохочення міжособистісного та корпоративного спілкування.

Як ключовий елемент системи економічної безпеки організації, кадрова безпека спирається на етичні і трудові взаємозв'язки інтелектуального потенціалу, що гарантує стабільний розвиток підприємства, незважаючи на можливі внутрішні чи зовнішні тиски, та спонукає працівника до розвитку. В глобальному масштабі кадрова безпека підвищує рівень якості життя населення, що властиво сучасному цивілізованому суспільству.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНОЮ СКЛАДОВОЮ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СХІДНІ ЛАСОЦІ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та техніко-економічних індикаторів стану економічної безпеки підприємства

Підприємство, діяльність якого ми аналізуємо в даній роботі - Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Східні ласощі» засновано в 1996 році. До 2004 року це було мале підприємство, після чого воно почало розвиватись, як спеціалізоване підприємство з виробництва солодощів для низки торгових підприємств Кіровоградської області.

Засновниками підприємства та його власниками відповідно до установчих документів є сім'я Чередник.

Підприємство, яке в 2011 році пройшло перереєстрацію і отримало назву – ТОВ «Кондитерська фабрика «Східні ласощі» зараз є провідним Кіровоградським підприємством з виробництва лінійки товарів харчового споживання, як призначених для кінцевого вжитку (такі як халва, горішки, насіння, печиво та ін.), так і продуктів для подальшої переробки, мова йде про джеми та наповнювачі, яке підприємство виробляє на замовлення підприємств хлібопекарської галузі та для виробництва печива і морозива на замовлення підприємств харчової промисловості з усієї України.

Основною продукцією ТОВ «Кондитерська фабрика «Східні ласощі» є, як ми вже зазначали, різні види халви (в залежності від підбілкової основи), починаючи від кунжутної, і закінчуючи мигдальною, з різними додаваннями (родзинок, арахісу, ванілі, шоколаду та ін.), смажені горішки з різними смаками, смажене лушене насіння соняшника, кондитерські наповнювачі та джеми, печиво.

Продукція кондитерської фабрики користується попитом і має високі

показники споживчих якостей.

Кожного року кондитерська фабрика приймає участь в багатьох виставках. Рекламу фабрики, точніше її продукції, постійно з'являється у відповідних журналах і газетах (рекламну кампанію в регіонах проводять регіональні та територіальні менеджери).

ТОВ "Кондитерська фабрика "Східні ласощі" має промислові ділянки на яких розташовані виробничі цехи, зокрема цех виробництва халви, цех виробництва насіння, цех виробництва наповнювачів, цех для виробництва печива

Готова продукція, сировина та тара зберігаються на складах готової продукції, сировини і тари, а також у фабрики є наявності склад матеріалів та МШП.

Місія ТОВ "КФ "Східні ласощі" – виробництво продуктів харчування високої якості на основі застосування сучасних технологій з метою максимального задоволення потреб споживачів та держави, забезпечення гармонійного розвитку товариства в інтересах персоналу, покупців та регіону.

Продукція реалізується оптом та в роздріб у мережах супермаркетів як під власною торговою маркою - «Сонечко», так і під торговими марками мереж супермаркетів «Повна чаша», «Премія», «Вигідна ціна» та ін.

В магазинах області теж продається продукція підприємства, але вже як згадувалось під власною торговою маркою це зокрема: халва та щербет в асортименті, насіння жарене фасоване, заготовки для піци, сухарики пшеничні, сухарики житні, печиво та джеми. Основними постачальниками сировини (99%) є українські підприємства.

Фабрика має ряд переваг на ринку перед конкурентами:

- збалансований, оновлений номенклатурний ряд продукції;
- функціонуюча і розповсюджена дилерська мережа;
- наявність представників в регіонах;
- постійне оновлення продукції, технологій і обладнання.

Діяльність Товариства здійснюється згідно з Цивільним Кодексом

України, Господарським Кодексом України, Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність", іншими нормативно-правовими актами України та Статутом кондитерської фабрики (додаток А)

Предметом діяльності ТОВ "КФ"Східні ласощі"є:

- виробництво цукристих кондитерських виробів;
- виробництво халви, глазурованих фруктів та горіхів;
- виробництво цукру;
- виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво сухарів, печива, соломки, вафель, пряників, бубликів, сушки та інших "сухих" хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання: тортів, тістечок тощо;
- виробництво інших харчових продуктів;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими товарами;
- здійснення посередницької діяльності та інше.

Організаційна структура ТОВ "Кондитерської фабрики "Східні ласощі" представлена: засновниками, директором та структурними підрозділами фабрики (додаток Б).

Характеристика та аналіз фінансово-економічних показників господарської діяльності ТОВ "КФ"Східні ласощі", що описані в цьому розділі, було розроблено на основі статистичної і бухгалтерської звітності (форми 1 (баланс підприємства), форми 2 (фінансовий звіт), 1-ПВ, 6-ПВ) за 2015 –2019 рр. Для висвітлення економічної характеристики підприємства можна використати дані, які наведені в табл. 2.1.

За даними таблиці 2.1 можна прослідкувати тенденцію змін основних показників діяльності підприємства.

Слід зазначити, що основними економічними показниками які характеризують діяльність підприємства є: чисельність персоналу, праця та оплата праці, обсяг виготовленої товарної продукції.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ "КФ"Східні ласощі" за 2015-2019 рр.

Показники	Один. виміру	Період					Темп приросту, %			
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	24802,9	24878,7	21837,3	27934,4	36479,0	+0,30	-12,2	+27,9	+30,5
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	29763,5	29854,5	26205,1	33521,3	43745,3	+0,30	-12,2	+27,9	+30,5
Середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості	осіб	85	88	81	106	98	+3,5	-7,9	+30,8	-7,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	104	96	114	122	100	-7,7	+18,8	+7	-18,0
Працівники, які зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	осіб	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Продуктивність праці	грн.	238489,4	259153,1	191555,3	230862,8	434273,8	+8,7	-26,1	+20,5	+88,1
Фонд оплати праці, всього	тис. грн.	1154,3	1372,5	1100,6	1539,7	1694,8	+18,9	-19,8	+39,8	+10,0
Фонд основної заробітної плати	тис. грн.	1067,7	1283,8	1028,9	1402,5	1575,1	+20,2	-19,8	+36,3	+12,3
Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.	86,6	88,7	71,7	137,2	119,7	+2,4	-19,1	+91,3	-12,7
Заохочувальні та компенсаційні виплати	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Середньооблікова чисельність робітників	осіб	64	68	51	71	66	+6,3	-25	+31,9	-7
Середньомісячна заробітна плата на одного штатного працівника	грн.	1059	1167,09	1132,30	1198,14	1694,8	+10,2	-2,9	+5,8	+41,4
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника в еквіваленті повної зайнятості	грн.	1297,5	1299,7	1132,3	1210,4	2017,6	+0,17	-12,8	+6,8	+66,6
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1442,1	19783,6	19705,3	24358,6	32393,4	+1271,8	-0,3	+23,6	+32,9

Перший показник, який наведений в таблиці 2.1 – це чистий дохід від реалізації продукції. Слід відмітити, що протягом періоду 2015 – 2019 рр. він змінюється нерівномірно. З 2015 по 2019 рр. обсяги товарної продукції змінюються в сторону збільшення, і лише в період з 2016 по 2017 рр. показник є від'ємний.

Найбільший ріст товарної продукції спостерігається в періоді з 2018-2019 рр. і склав 27934,4-36479,0 тис. грн. відповідно. В 2019 році цей показник дещо збільшився порівняно з 2018 роком на 8544,6 тис. грн. За період 2018 – 2019 рр. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 30,5%. Основними факторами збільшення обсягів продукції стало те, що: підприємство почало робити закупки сировини і матеріалів більшими партіями, підприємство розширює ринки збуту продукції за рахунок своїх представників в регіонах, підвищення продуктивності праці, зменшення часу простоїв устаткування.

Наступний показник – дохід (виручка) від реалізації продукції, який в 2017 році в порівнянні з 2016 роком має від'ємні результати (-12,2%). Проте вже в наступному періоді цей показник збільшився і на кінець 2019 року він становив 43745,3 тис. грн., що демонструє зріст на 30,5%.

Хотілося б відмітити той факт, що збільшення чисельності персоналу в 2018 році (30,8%) відбувалось паралельно із зниженням продуктивності праці (-14,3%) у 2018 році порівняно з 2017 році. Отже, додатковий найм працівників відбувався за рахунок не кваліфікованого персоналу.

Зменшення фонду оплати праці у 2017 року (фонд заробітної плати зменшився більш ніж у 0,8 рази: з 1372,5 тис. грн. у 2016 році до 1100,6 тис. грн. у 2017 році, тобто на 19,8%) пояснюється зменшенням чисельності персоналу (форма 1-ПВ).

Проте в 2018 року цей показник збільшився і зріс у загальному на 39,8%. Серед причин збільшення фонду оплати праці можна назвати такі, як зростання обсягу валової продукції та зростання мінімальної зарплати.

Також можна прослідкувати і нестабільність середньомісячної заробітної плати: за 2016-2017 роки вона зменшилась на 167,4 грн. до 1132,3 грн.

Максимального значення – 2017,6 грн. цей показник мав у 2019 році.

Проаналізувавши динаміку собівартості продукції можна помітити, що у 2017 році собівартість виробленої продукції скоротилася на 0,3% порівняно з 2016 роком, але протягом останнього року вона поступово збільшується, внаслідок збільшення обсягів виробництва і реалізації. Це є наслідком збільшення витрат, які відносять на собівартість. Загалом вона зросла в 2019 році на 32,9% в порівнянні з попереднім періодом.

Аналіз загальної характеристики економічної діяльності підприємства буде реалізовуватися через розв'язання завдань першого блоку інтегральної схеми фінансового аналізу підприємства, тобто проведення розрахунку динамічних та структурних змін за аналізуємий період.

Розпочати аналіз можна з вирішення проблеми раціональної організації та використання оборотних засобів підприємства. Для цього використаємо дані, які будуть характеризувати склад та розміщення активів господарюючого суб'єкту. Дані наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та розміщення активів ТОВ "КФ"Східні ласощі, тис. грн.

Актив	2015	2016	2017	2018	2019	Темп зростання (%)				
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Основні засоби	129,9	107,0	10422,7	9920,4	9990,5	-17,6	+9640,8	-4,8	+0,7	+7590,9
Усього за розділом I	129,9	107,0	10422,7	9920,4	9990,5	-17,6	+9640,8	-4,8	+0,7	+7590,9
Запаси	607,1	1177,5	417,3	324,8	688,1	+93,9	-64,5	-22,1	+111,8	+13,3
Дебіт. заборг. за товари, роботи, послуги	3079,9	3732,4	1510,2	2761,7	6880,2	+21,1	-59,5	+82,8	+149,1	+149,1
Інша поточна дебіторська заборгован-ть	23,9	1,2	0	0	0	-94,9	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	201,5	169,1	115,0	147,5	477,7	-16,0	-31,9	+28,2	+223,8	+137
Усього за розділом II	4587,5	6156,4	2631,7	3618,7	8046,0	+34,1	-57,2	+37,5	+122,3	+75,3
III. Витрати на майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	4717,4	6263,4	13054,4	13539,1	18036,5	+32,7	+108,4	+3,7	+33,2	+282,3

Протягом періоду з 2015р. по 2019р. основні засоби підприємства значно збільшилися. Протягом 2015-2019рр. їхня вартість зросла на 9860,6 тис. грн. Ця позитивна тенденція означає, що оновлення виробничої та технічної бази підприємства відбувається досить швидкими темпами.

Аналіз оборотних активів підприємства здійснюється через характеристику основних складових оборотних активів – запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості. Ці складові утворюють так звані поточні активи. Загалом протягом 2015-2019 рр. обсяг запасів збільшився на 13,3%. Взагалі нагромадження залишкових запасів не вигідне для підприємства, оскільки реалізуються харчові продукти. Отже збутова стратегія фірми не достатньо налагоджена, тому необхідно постійно моніторити запаси та їх нагромадження, оскільки складування готової продукції призводить до уповільнювання операційного циклу підприємства, такий процес необхідний для підтримки нормальної ритмічності роботи всіх підрозділів підприємства.

Для нормального функціонування підприємство повинно мати на рахунках грошові кошти, які використовуються для покриття поточних зобов'язань. Так, грошові кошти зменшилися складаючи 169,1 тис. грн. на кінець 2016 р. по відношенню до 2015 р., коли вони складали - 201,5 тис. грн. Це свідчить про зменшення рівня платоспроможності підприємства. І хоча цей показник знизився на 31,9% у 2017 році порівняно з попереднім, та на кінець 2019 року він знову зріс у 3,2 рази.

Для остаточного аналізу розміщення та використання коштів (активів) проаналізуємо структуру активів та їх структурні зміни за аналізуємий період. Визначимо частку основних засобів в сукупних активах на кінець періоду, що аналізується. Розв'язати проблему структури активів, тобто яку структуру воно має – «важку» або «легку».

У випадку якщо частка необоротних активів склала менше за 40 %, то підприємство має «легку» структуру активів, що свідчить про мобільність майна підприємства. Прте, якщо частка необоротних активів перевищує 40 %, то, відповідно підприємство має «важку» структуру активів, що свідчить про

значні накладні витрати і високу чутливість до змін виручки. Дані для аналізу наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура необоротних та оборотних активів підприємства, тис. грн.

Актив	2015	2016	2017	2018	2019	Структура, %				
						2015	2016	2017	2018	2019
Необоротні активи (постійні)	129,9	107,0	10422,7	9920,4	9990,5	2,8	1,6	79,8	73,3	55,3
Запаси	607,1	1177,5	417,3	324,8	688,1	12,9	18,8	3,2	2,4	3,8
Готова продукція	675,1	1076,2	589,2	384,7	469,7	14,2	17,3	4,5	2,8	2,6
Дебіторська за боргованість	3079,9	3732,4	1510,2	2761,7	6880,2	65,3	59,6	11,6	20,4	36,0
Інша поточна заборгованість та оборот. активи	23,9	1,2	0	0	0	0,5	0,02	0	0	0
Грошові кошти	201,5	169,1	115,0	147,5	477,7	4,3	2,7	0,9	1,1	2,3
Баланс	4717,4	6263,4	13054,4	13539,1	18036,5	100	100	100	100	100

Дані таблиці свідчать про те, що структура активів підприємства не оптимальна, важка, так як постійні активи з 2017 року в структурі займають більше 50%. Бажано знизити їх частку на 40-45%, тому що вони є найменш ліквідними. Зниження розмірів постійних активів необхідне для того, щоб знизити накладні витрати. Запаси підприємства протягом досліджуваного періоду дещо збільшилися і на кінець 2019 року склали відповідно 3,8 %, але, все ж є одним із найменших результатів, і позитивним моментом.

Коливання дебіторської заборгованості за роки, що аналізуються можна трактувати як позитивне і негативне явище. Позитивний момент при зростанні – це те, що підприємство може надати грошові кошти в борг, негативний момент – це виникнення проблем, пов'язаними з оплатою продукції (робіт, послуг) підприємства або активним наданням споживчого кредиту покупцям, тобто відверненням частини поточних активів і іммобілізації частини оборотних коштів з виробничого процесу.

Наступним етапом фінансового аналізу являється вивчення динаміки та

структури джерел фінансових ресурсів, тобто пасивів підприємства. Дані для аналізу пасивів підприємства наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки пасивів ТОВ "КФ"Східні ласощі"

Пасив	2015	2016	2017	2018	2019	Темп зростання (%)				
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
I. Власний капітал	4035,5	4845,4	5789,0	7217,1	9220,3	+201	+19,5	+24,7	+27,7	+128,4
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	1242,5	800,0	0	0	0	0	0
IV. Поточні зобов'язання	391,3	1349,8	9178,4	4994,5	1987,0	+244,9	+579,9	-45,6	-59,3	+407,7
Кредит, заборг. за товари та послуги	391,3	1349,8	9178,4	4994,5	1987,0	+244,9	+579,9	-45,6	-59,3	+407,7
Поточні зобов. за рахунками	290,6	68,2	128,4	85	0	-76,5	+88,3	-33,8	0	0
Усього за розділом	681,9	1418,0	7265,4	5079,5	8016,2	+107,9	+412,4	-30,0	+57,8	1075,5
V. Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	4717,4	6263,4	13054,4	13539,1	18036,5	+32,8	+108,4	+3,7	+33,2	+282,3

Аналіз динаміки пасивів підприємства показує, що за період з 2015 р. по 2019 р. сума власного капіталу зросла. Зростання власного капіталу є позитивним для підприємства, тобто воно має значний запас власних фінансових ресурсів, що перевищує поточні зобов'язання. В цілому темпи його зростання протягом 2015-2019 рр. склали 128,4%.

Відомо, що капітал підприємства складається з власного та позичкового капіталу. Величина власного капіталу – це статутний, додатковий, інший додатковий капітал та резервний капітал. Позичковий – це сума довгострокових та поточних зобов'язань підприємства.

З даних таблиці 2.4. видно, що більшу питому вагу позичкового капіталу утворюють поточні зобов'язання підприємства. Зменшення поточних зобов'язань підприємства – позитивне явище.

Так, для нашого господарського суб'єкту характерне зростання поточних зобов'язань з 2015 р. по 2017 р. до 9178,4 тис. грн. На протязі 2015 р. та 2017 р. підприємство користується короткостроковими кредитами банків і сума цих

кредитів до 2019 р. зменшується на 59,3% в порівнянні з 2018 р., Загалом за період 2015-2019 рр. сума кредиторської заборгованості зросла майже в 5 разів.

Дещо інша ситуація з поточними зобов'язаннями. Так, темпи їх зменшення за період 2009-2018 рр. склали -59,3 %. Однак, в 2017 році поточні зобов'язання за розрахунками збільшились до 128,4 тис.грн., майже в 2 рази порівняно з 2016 роком.

Аналіз динаміки пасивів доповнюється аналізом структурних зрушень в джерелах фінансових ресурсів.

Розрахунок структурної динаміки пасивів досліджуваного об'єкту дасть зробити висновки, щодо мобільності, питомої ваги складових пасивів підприємства. Аналіз структури пасивів наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура капіталу ТОВ "КФ"Східні ласощі"

Пасив	2015	2016	2017	2018	2019	Структура, %				
						2015	2016	2017	2018	2019
Власний капітал	4035,5	4845,4	5789,0	7217,1	9220,3	85,5	77,4	44,3	53,3	51,1
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	1242,5	800	0	0	0	9,2	4,4
Поточні зобов'язання разом	681,9	1418,0	7265,4	5079,5	8016,2	14,5	22,6	55,7	37,5	44,5
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	4717,4	6263,4	13054,4	13539,1	18036,5	100	100	100	100	100

Структура капіталу ТОВ "КФ "Східні ласощі" показує, що власний капітал підприємства становив у 2019 р. 51,1 %, загалом протягом 2015-2019рр. його частка зменшилась на 34,4 %. Частка поточних зобов'язань поступово зросла з 14,5% у 2015 р. до 44,5% у 2019 р., це свідчить про те, що в джерелах формування фінансових ресурсів на підприємстві переважну роль відіграє власний капітал. Проте, внаслідок постійно виникаючої потреби в додаткових оборотних коштах, та нарощування обсягів їх залучення, уже в

2019 році його частка знизилась до 51,1%.

Для стабілізації фінансового стану підприємства необхідно збільшення маневреності капіталу.

Аналіз балансу досліджуваного об'єкту показує, що позитивними моментами в його економічній діяльності є те, що за аналізований період збільшується загальна частка майна та частково власного капіталу.

Аналіз ліквідності підприємства. Під ліквідністю активу підприємства розуміють здатність його трансформуватися в грошові кошти та їх еквіваленти, а міра ліквідності безпосередньо визначається тривалістю періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. Отже, чим коротше період трансформації, тим вище ліквідність даного виду активів.

Характеризуючи ліквідність підприємства, на увазі мають наявність у нього оборотних коштів в теоретично достатньому розмірі, для погашення короткострокових зобов'язань в межах термінів погашення, що передбачено контрактами.

Визначені коефіцієнти ліквідності можуть характеризувати фінансовий стан підприємства як задовільний, проте ця оцінка може бути і помилковою, оскільки в поточних активах значна питома вага відводиться на неліквіди і прострочену дебіторську заборгованість. Приведемо основні показники, що дозволяють оцінити ліквідність підприємства.

Оцінка показників ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу і дає змогу визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Оцінка показників ліквідності підприємства здійснюється за допомогою розрахунку наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнта покриття;
- коефіцієнта швидкої ліквідності;
- коефіцієнта абсолютної ліквідності;
- чистого оборотного капіталу.

Для розрахунку показників ліквідності оборотного капіталу ТОВ

"КФ"Східні ласощі" використаємо дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ТОВ "КФ "Східні ласощі"

Показник	Роки					Зміни %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2015	2019/ 2018
Оборотні активи, тис. грн.	4587,5	6156,4	2631,7	3618,7	8046,0	34,1	-57,2	-21,1	+122,3
Поточні зобов'язання, тис. грн.	681,9	1418	7265,4	5079,5	8016,2	107,9	+412,3	644,9	+57,8
Запаси, тис. грн.	607,1	1177,5	417,3	324,8	688,1	93,9	-64,5	-46,5	+111,8
Грошові кошти, тис. грн.	201,5	169,1	115,0	147,5	477,7	-16,0	-31,9	-26,8	+223,8
Коефіцієнт покриття	6,7	4,3	0,3	0,7	1,0	-35,8	-93,0	-89,5	+42,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,8	3,5	0,3	0,6	0,92	-39,6	-91,4	-89,6	+53,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,12	0,01	0,03	0,06	-58,6	-91,6	-89,6	+100

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що значення коефіцієнту покриття протягом 2015-2019 рр. коливається в межах 0,3 – 6,7 це означає, що підприємство не завжди своєчасно погашає борги. На кожну гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство мало приблизно 0,3-6,7 грн. поточних активів.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності становило в 2015 р. – 5,8, в 2016 р. – 3,5, в 2017 р.- 0,3, в 2018 р. – 0,6, в 2019 р. – 0,92. Це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має в 2015 р. – 5 грн., 8 коп., в 2016 р. – 3 грн., 5 коп., в 2017р. лише 30 коп., в 2018р. - 60 коп., в 2019р. – 92 коп. ліквідних активів. Так, значення коефіцієнту у 2015 та 2016 р. були нормальними, а в 2017 р. він значно знизився, за нормами необхідно, щоб на ліквідні активи приходилося хоча б 60 коп. Отже, це свідчить про зменшення нагромадження запасів та готової продукції на складах та збільшення обсягів збуту готової продукції.

Динаміка показників ліквідності свідчить про вірогідне різке зниження абсолютної ліквідності на фоні загального зниження коефіцієнта

швидкої ліквідності за 2015 та 2019 роки. Це свідчить про збільшення низьколіквідних елементів (запасів) в структурі поточних активів. Все це говорить про незначну ризикованість діяльності підприємства з точки зору неповернення боргів і зниження реального рівня платоспроможності. Крім того необхідно проаналізувати ступінь ліквідності дебіторської заборгованості і запасів, щоб отримати більш реальну картину.

Показник абсолютної ліквідності повинен бути збільшений в 10 разів, що б підприємство мало можливість покрити за допомогою грошових коштів свої поточні зобов'язання.

Для підтримання ліквідності підприємства в нормальному стані, доцільно зменшити частину основних засобів на 30%, зменшити запаси, що б підприємство мало можливість підвищити коефіцієнти ліквідності. Потребують підвищення розміри грошових коштів підприємства. Для забезпечення нормальної роботи треба знизити суми короткострокових кредитів банків, та заборгованості за товари, роботи, послуги.

Оцінка платоспроможності або фінансової стійкості підприємства. характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, а також ступінь фінансової стійкості тобто незалежності діяльності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Оцінка платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнта платоспроможності (автономії);
- коефіцієнта фінансування;
- коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами;
- коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Для розрахунку показників платоспроможності ТОВ "КФ"Східні ласощі" за 2015-2019 роки використаємо дані, які наведені в табл. 2.7.

Аналіз даних табл. 2.7 показує, що позитивним моментом в діяльності підприємства є те, що коефіцієнт платоспроможності за період з 2015 по 2019 рр. складав від 0,4 – 0,8. Це свідчить про те, що переважну більшість (в 2015 р.

80%) пасивів на підприємстві займає власний капітал, якій і є переважним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства. Підприємство може погасити боргові зобов'язання і ризик кредиторів мінімальний.

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)

ТОВ "КФ"Східні ласощі"

Показник	Роки					Темп зростання %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Власний капітал, тис. грн.	4035,5	4845,4	5789,0	7217,1	9220,3	2,1	19,5	24,7	27,7
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	1242,5	800	0	0	0	-35,6
Поточні зобов'язання, тис. грн.	681,9	1418,0	7265,4	5079,5	8016,2	107,9	412,4	-3,0	57,8
Валюта балансу, тис. грн.	9434,8	12526,8	26108,8	27078,2	18036,5	32,8	108,4	3,7	-33,4
Коефіцієнт плато- спроможності ф1 р. 380/ф1 р. 640	0,8	0,7	0,4	0,5	0,5	-12,5	-42,8	25	0
Коефіцієнт фінансування ф1(р. 430+р. 480 + р. 620 + +р. 630)/ф1 р. 380	0,16	0,29	1,25	0,87	0,9	0,8	331,0	-30,4	3,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами ф1(р. 260-р. 620)/ /ф1 р. 260	0,85	0,7	0	0	0,003	-17,6	0	0	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу ф1(р. 260-р. 620)/ ф1 р. 380	0,96	0,97	0	0	0,003	1,0	0	0	0

Коефіцієнт фінансування з 2015 р. до 2019 р. загалом значно зріс, на 462,5 %, тобто в грошовому еквіваленті він збільшився на 0,74 грн. і становить 0,9 грн. Це свідчить про те, що на підприємстві більшість фінансових ресурсів доводиться на залучені засоби.

Протягом аналітичного періоду коефіцієнт фінансування почергово то

зростає то зменшується і в 2017 році він склав 1,25 – це максимальне значення показника за 5 років, що свідчить про збільшення залежності підприємства від залучених засобів., проте, в 2019 р., коефіцієнт фінансування знизився до 0,9 порівняно з 2018 роком, а в 2015 році він становив лише 0,8%. Загалом, вважається нормою коли коефіцієнт фінансування менший за одиницю.

За даними розрахунків, що містяться в таблиці підприємство було забезпечене власними оборотними засобами лише на 85% в 2015 році, в 2016 році тільки на 70%. Така тенденція є негативною для підприємства, тому що характеризує його низьку ліквідність та фінансову стійкість.

Отже, оцінка фінансової стійкості підприємства за допомогою фінансових показників характеризує відносно нестійкий фінансовий стан ТОВ "КФ"Східні ласощі", до того ж необхідно зауважити, що за умов тенденції зростання кредиторської заборгованості, яка спостерігалась у 2015-2019 рр. та збільшення частки позичкового кредитного капіталу у обігових засобах може призвести до значного зниження фінансової стійкості підприємства.

Оцінка рівня рентабельності підприємства дає змогу визначити ефективність розміщення коштів у напрями діяльності підприємства та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства реалізується шляхом розрахунку та оцінки наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Інформація для розрахунку показників рентабельності підприємства, наведена в табл. 2.8.

Проведений аналіз рентабельності підприємства свідчить про задовільну його діяльність і розраховані коефіцієнти підтверджують це.

Так, рентабельність активів, яка характеризує ефективність використання активів зменшувалась у 2016 р. і становила 0,06%, що загалом

негативно характеризує динаміку даного показника відносно вимог виробничо-комерційної діяльності підприємства. Це доводить те, що ефективність використання активів постійно знижується.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ТОВ "КФ"Східні ласощі"

Показник	Роки					Зміни (+/-)			2019/ 2015 у %
	2015	2016	2017	2018	2019	2017- 2016	2018- 2017	2019/ 2018	
Чистий прибуток, тис. грн.	812,3	1305,3	943,6	1174,1	1278,2	-361,7	230,5	104,1	57,3
Виручка від реалізації, тис. грн.	24802,9	24878,7	21837,3	27934,4	36479,0	-3041,4	6097,1	8544,6	47,07
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1442,1	19783,6	19705,3	24358,6	32393,4	-78,3	4653,3	8034,8	2146,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн. ф.1 (р.280 (гр.3) + р.280 (гр.4)) / 2	3574,2	5490,4	9658,9	13296,8	15787,8	4168,5	3637,85	2491	341,7
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн. ф.1 (р.380 (гр.3) + р.380 (гр.4)) / 2	3629,4	4440,5	5317,2	6503,1	8218,7	876,75	1185,9	1715,65	126,4
Коефіцієнт рентабельності активів	0,6	0,06	0,05	0,05	0,07	-0,01	0	0,02	88,3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2	0,3	0,2	0,2	0,13	-0,1	0	-0,07	35,0
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,03	0,05	0,04	0,04	0,04	-0,01	0	0	33,3

Підприємство створюється для виробництва продукції, задоволення попиту на продукцію, та отримання прибутку від реалізації виробленої продукції. Схема дуже проста, яка показує ефективність господарювання

підприємства. Коли отримана сума чистого прибутку порівнюється з сумою виручки від реалізації, то мова йде про рентабельність господарювання даного суб'єкту.

Рівень господарювання підприємства тісно пов'язаний із рентабельністю продукції яка випускається. Водночас, як свідчать розраховані в таблиці 2.8 коефіцієнти спостерігаємо збільшення показника рентабельності продукції в 2015 - 2019 рр., який відображає співвідношення різниці між виручкою від реалізації продукції і собівартості продукції. Рентабельність продукції збільшилась з 3% у 2015 р. до 4% у 2019 році. Отже, рентабельність продукції за 5 років мала тенденцію до незначного зростання.

Якщо говорити про ефективність вкладання коштів до даного підприємства, тобто фактично інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкту, то простежується аналогічна тенденція. Рентабельність власного капіталу дуже низька в 2015-2019 рр., вона характеризує підприємство як те, що не досить ефективно використовує власний капітал, рентабельність якого протягом 2015-2019 рр. знизилась, а в 2017 та 2019 роках взагалі мала від'ємне значення (- 0,1 та -0,07) відповідно.

Закінчуючи аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "КФ"Східні ласощі" за допомогою запропонованої інтегральної схеми фінансового аналізу можна зробити висновок, що діяльність об'єкту аналізу можна класифікувати як задовільну, на підприємстві простежуються позитивні зрушення за період 2015 та 2017 рр., так, слід відзначити часткове поліпшення показників ліквідності та платоспроможності проте погіршення показників рентабельності у 2015 та 2019 роках.

В цілому, в 2019 році в порівнянні з 2015 роком по всіх групах показників фінансового аналізу відбулось погіршення обчислених результативних показників, головними причинами цього служать і загальносвітові тенденції (нестабільність на ресурсних ринках, глобальна економічна криза), і комплексні проблеми вітчизняної економіки, значні втрати економічних ресурсів через бойові дії в зоні АТО, порушення

валютного балансу, знецінення національної валюти та подорожчання енергоресурсів, все це призводить до погіршення економічних умов роботи або скоріше «виживання» підприємства.

2.2. Організація забезпечення кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «КФ «Східні Ласощі»

Забезпеченням кадрової безпеки на підприємстві займаються кілька структурних підрозділів, серед яких основним є відділ кадрів. Відділ кадрів реалізовує функції пов'язані з наймом та звільненням кадрів, забезпеченням організації навчання, організацією перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Основним завданням кадрової служби в контексті забезпечення кадрової безпеки є задоволення попиту підприємства у працівниках в межах якісної та кількісної потреби.

В цілому, систему забезпечення кадрової безпеки на підприємстві можна описати за допомогою наступних складових .

- цілі управління кадровою безпекою підприємства,
- завдання управління кадровою безпекою,
- методи управління кадровою безпекою
- інструменти управління кадровою безпекою

Розглянемо їх більш детально на прикладі досліджуваного нами підприємства.

Організаційно-розпорядчий механізм, що забезпечує ефективність управління забезпеченням кадрової безпеки підприємства представлений на підприємстві відділом кадрів, що підпорядковується заступнику директора з персоналу, а той, в свою чергу директору підприємства. Заступнику директора з персоналу паралельно з відділом кадрів підпорядкований також відділ з підбору та розвитку персоналу, який представлений одним менеджером.

Відділ кадрів є функціональним структурним елементом системи управління підприємством. Свої специфічні задачі він вирішує в тісній

взаємодії з виробничою, економічною, комерційною і технічною службами підприємства.

Як ми вже зазначали, відділ кадрів являється самостійним структурним підрозділом підприємства і, підпорядковується безпосередньо заступнику директора з персоналу та генеральному директору підприємства.

Відділ кадрів очолюється начальником відділу кадрів, який не являється заступником керівника підприємства та не має рівного статусу з іншими його заступниками.

Поряд з керівництвом відділом кадрів заступник директора з управління персоналом виконує дорадчі функції у відношенні вищого керівництва: консультує вище керівництво з усіх питань, які пов'язані з персоналом; підготовлює необхідну документацію, готує пропозиції по розробці кадрової політики підприємства та заходів для її реалізації.

Головною метою відділу кадрів є збільшення індивідуального внеску кожного працівника в досягнення погоджених цілей підприємства і його співробітників на основі постійного розвитку і максимально повної реалізації трудового потенціалу.

Свою функціональну діяльність відділ кадрів підприємства буде на основі:

- дослідження і розвитку особистісного потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- забезпечення умов для ефективної реалізації наявного потенціалу працівників підприємства з метою вирішення їх поточних повсякденних і стратегічних завдань.

До основних завдань відділу кадрів підприємства в контексті забезпечення адекватного рівня кадрової безпеки підприємства належать:

- ✓ Створення і зміцнення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі шляхом забезпечення соціальної рівноваги, зокрема, виявлення і пошук шляхів усунення трудових конфліктів.
- ✓ Взаємодія з навчальними закладами всіх типів у процесі підготовки і

залучення молодих робітників та фахівців на виробництво.

✓ Упровадження передової методології профвідбору і профорієнтації з метою активізації діяльності щойно прийнятих працівників з метою скорочення терміну їхньої адаптації та підвищення продуктивності їх праці.

✓ Вдосконалювання процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження нових технологій кадрової роботи, стандартизації й уніфікації кадрової документації, застосування автоматизованих засобів управління персоналом.

Разом із Правлінням та керівниками інших структурних підрозділів відділ кадрів розробляє цілі управління персоналом на підприємстві, стратегію і плани їхньої реалізації з урахуванням конкретних умов розвитку акціонерного товариства на майбутній період.

Відділ кадрів періодично (один раз у квартал) представляє Правлінню доповідні записки з аналізом різних соціальних і кадрових процесів на підприємстві, прогнозом розвитку і виявленням проблем і пропозиціями можливих варіантів їхнього вирішення.

Відділ кадрів взаємодіє з профспілковим комітетом підприємства у вивченні та аналізі ситуації, розробці і вживанні конкретних заходів по зміцненню трудової дисципліни, охорони праці і здоров'я працівників, забезпеченню їх суспільним харчуванням, медичним обслуговуванням іншим формам реабілітації. Особливе місце займає спільна робота по підвищенню задоволеності працівників умовами праці, прогнозуванню їхніх соціальних потреб, соціального захисту окремих категорій працюючих (пенсіонерів, молоді, жінок), дотриманню норм трудового законодавства.

Відділ кадрів взаємодіє з усіма функціональними і лінійними підрозділами підприємства і їхніми керівниками. Кожен підрозділ по запитах кадрової служби передає їй необхідні для роботи дані і, у свою чергу одержує рекомендації до вирішення відповідних проблем.

Конкретні заходи щодо вирішення кадрових і соціальних проблем у цих випадках розробляються спільно службою управління персоналом і

співробітниками відповідного підрозділу, а потім представляються на затвердження Директору підприємства.

Відділ кадрів надає консультаційну допомогу керівникам усіх рівнів у вирішенні різних кадрових та соціальних проблем, що виникають у колективі, для поліпшення соціально-психологічного клімату, методів і стилю управління.

Конкретні функції управління персоналом (набір, відбір, облік, планування потреби, навчання, формування резерву тощо) виконується службами, які підпорядковуються заступнику директора з управління персоналом та виробничими підрозділами на основі розподілу повноважень.

Конкретні заходи для реалізації окремих етапів кадрових програм знаходять висвітлення в щорічних планах роботи вищезазначених підрозділів і служб підприємства.

Структура і штати відділу кадрів затверджуються у встановленому порядку керівником підприємства.

Відділ кадрів виконує на місцях функції з управління персоналом підприємства, кінцевими цілями якого є успішна його робота і підвищення добробуту кожного члена трудового колективу.

Для вирішення зазначених завдань відділ кадрів забезпечує наступне:

- професійну відповідність кожного працівника призначенню того робочого місця, що він займає, а також створення необхідних умов до реальних можливостей для розвитку здібностей і задоволення потреб кожного працівника;
- якісне формування і раціональне використання кадрового потенціалу підрозділу з урахуванням перспектив його розвитку і розширення самостійності, нових економічних умов;
- вивчення соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури кадрів підрозділу, прогнозування її зміни і планомірне удосконалювання;
- упровадження системи посадового і кваліфікаційного зростання,

ув'язаного із соціальними гарантіями, що враховують особистий внесок працівника, тривалість його роботи на підприємстві, соціальний стан і інші фактори;

- створення діючого кадрового резерву всіх рівнів управління, цілеспрямованої підготовки його по індивідуальних планах;

- проведення атестації працівників, аналіз її результатів і внесення пропозицій по удосконалюванню її проведення, а також вироблення пропозицій по переміщенню за посадою, підвищенню заробітної плати, розряду і т.ін.;

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерелах її задоволення, реалізація заходів для поповнення трудового колективу фахівцями і робітниками;

- проведення роботи з професійної орієнтації молоді, адаптації молодих фахівців і робітників на виробництві, вивчення причин плинності кадрів, динаміки зміни трудового колективу, розробку заходів для стабілізації кадрів, поліпшенню умов праці жінок і соціальному обслуговуванню ветеранів;

- проведення аналізу ефективності діючих форм матеріального і морального стимулювання в трудових колективах, у разі потреби - розробку пропозицій і рекомендацій з посилення впливу їх на підвищення трудової і соціальної активності працівників;

- облік особового складу кадрів підрозділу і представлення встановленої звітності, ведення накопичувального банку даних персоналу;

- зміцнення трудової дисципліни й організованості, створення сприятливого мікроклімату в трудовому колективі.

2.3. Оцінка впливу кількісного та якісного складу персоналу на рівень кадрової безпеки ТОВ «КФ «Східні Ласощі»

Від ефективності управління персоналом підприємства, залежить

продуктивність праці та в результаті розміри прибутку будь-якої організації, що є основним показником ефективності господарської діяльності. Звісно ефективність використання персоналу підприємства залежить від основних двох чинників: від ефективності системи управління персоналом, тобто ефективності діяльності відділу кадрів або служби управління персоналом на підприємстві та від якісного складу самого персоналу підприємства, який в свою чергу обумовлений ефективністю процесу формування трудового потенціалу, що в результаті позначається і на якісному і на кількісному складі працівників підприємства.

Отже, як ми вже зазначали, для ефективної та успішної роботи підприємству необхідний умілий, висококваліфікований, професійний, злагоджений колектив працівників, як управлінців і фахівців так і робітників - безпосередніх виробників продукції та послуг підприємства.

Необхідна чисельність працівників підприємства визначається характером, складністю та трудомісткістю виробничих процесів, а також ступенем їх механізації, автоматизації, рівнем організації праці тощо.

Наявний персонал підприємства характеризується не лише кількісними, а і якісними характеристиками, до яких, зокрема належить і вікова структура персоналу, яку прийнято оцінювати у динаміці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу

Категорія	Роки					Темп приросту, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	114	88	108	122	100	22,7	3,7	-18,0	-12,3
у віці 15-35 років	53	48	57	65	28	18,7	14,0	-56,9	-47,1
у віці 35-59 років	61	40	51	57	72	27,5	11,7	26,3	18,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	104	96	81	106	56	-15,6	30,9	-47,1	-46,1

Як бачимо з матеріалів звітності підприємства облікова чисельність штатних працівників ТОВ "КФ" Східні ласощі" по звітним періодам постійно та динамічно змінювалась. Так, у порівнянні з 2015 р. в 2019 р. чисельність персоналу зменшилась на 14 чол., в 2016 рр. чисельність зменшилась на 26 осіб, а в 2018 р. по відношенню до 2017 р. чисельність працівників знову зросла на 3,7%.

Зауважимо, що в 2016 р. на підприємстві працювало найменша кількість працівників за весь аналітичний період (див. табл. 2.9). Нерівномірність змін чисельності персоналу з 2015 р. по 2019 рр. пов'язана з тим, що вона прямо залежить від обсягу випуску продукції.

На основі статистичної звітності 6–ПВ слід проаналізувати віковий склад працівників ТОВ "КФ" Східні ласощі", його структура наведена у таблиці 2.9.

Проаналізувавши таблицю 2.9 видно, що кількість молодих працівників у віці від 15 до 35 років зменшилась за досліджуваний період на 47,1% (за 2015 – 2019 роки). В віці 35-59 років працівників дещо більша кількість, але загалом їх за період 2015-2019 роки збільшилось на 18,0%, це зростання сформувалось за рахунок природного переходу частини працівників з попередньої вікової групи, а частково за рахунок додаткового залучення працівників даної вікової категорії, так як за статистикою в цій віковій групі найбільша частка тих, що шукають роботу.

Зі статистичної звітності 6–ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» видно, що кількість працівників які отримують пенсію в 2015-2019 роках, є незмінна (2 особи і це жінки), отримують пенсію за віком, тобто частка працюючих пенсіонерів є незначною.

Рівень освіти персоналу є також одним з головних показників, які характеризують якісний кадровий склад працівників підприємства.

Інформація про освітню структуру працівників теж міститься у формі обов'язкової статистичної звітності 6 - ПВ. Зведені дані за 5 років, тобто структуру працівників за освітнім рівнем представлена у таблиці 2.10.

Структура працівників за рівнем освіти

Категорія	Роки					Темп приросту, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	104	96	81	106	56	22,7	3,7	-47,1	-46,1
кількість працівників, які мають неповну та базову вищу освіту	57	44	59	36	37	34,1	-39,0	2,7	-35,1
кількість працівників, які мають повну вищу освіту	21	17	18	59	19	5,9	227,8	-67,7	-9,5

Проаналізувавши таблицю 2.10 видно, що освітній рівень працівників не є стабільним. У 2015 році кількість осіб, які мають неповну та базову вищу освіту становить 57 осіб, а у 2019 році – 37 особи, у порівнянні 2019 та 2015 років їх кількість зменшилась на 35,1%. Кількість працівників, які мають повну вищу освіту також зменшилась, так порівнюючи 2019 та 2015 роки вона зменшилась на 9,5%.

Для якісного виконання своїх виробничих функцій працівникам підприємства необхідно забезпечити підтримання належного освітньо-кваліфікаційного рівня працівників. Для цього на підприємстві щороку організовують навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Організація професійного розвитку носить не формалізований характер, працівникам не організовують спеціальних курсів і не видають посвідчень як це робиться в навчальних центрах великих промислових підприємств. Адже підприємство має не великі масштаби і ті методи навчання, що використовують на підприємстві (наставництво та учнівство) передбачають навчання персоналу без відриву від виробництва. Тому бачення керівництвом кадрового складу підприємства у перспективі – це гармонійно сформований працездатний колектив ініціативних спеціалістів з високою кваліфікацією, які мають досвід результативної роботи і володіють високим ступенем

професіоналізму (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації працівників ТОВ "КФ" Східні ласощі"

Категорія	Роки					Темп приросту, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Всього навчено за період, осіб	12	15	13	11	17	13,3	-15,3	54,5	41,6
зокрема: Керівники, осіб	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Професіонали, фахівці, осіб	3	2	3	3	4	50	0	33,3	33,3
Технічні службовці, осіб	4	5	4	2	6	-20	-50	200	50
Кваліфіковані та інші робітники, осіб	5	8	6	6	7	-25	0	16,6	40

З таблиці 2.11 видно, що найбільше підвищували кваліфікацію працівники у 2019 році, і в порівнянні з попереднім 2018 роком чисельність таких працівників збільшилась на 54,5%.

В таблиці не відображено навчання не кваліфікованих робітників, так як їх навчання у абсолютно повному складі здійснюється при наборі на роботу начальником зміни в процесі самої роботи. Мається на увазі навчання робітниць на ручному домісі халви, адже навички домісу в принципі має кожна домогосподарка яка хоч раз місила тісто, проте, ручний доміс халви дуже важка і виснажуюча робота, тому передусім при наборі на роботу в першу чергу звертають увагу на рівень здоров'я та фізичні данні претендентки, а також наявність санітарної книжки, охайність та гігієну.

Найгірший стан по підвищенні кваліфікації в 2018 році (-15,3%) в порівнянні з 2017 роком, де спостерігався зріст (+13,3%). Загалом за період з 2015 по 2019 рік кількість працівників які підвищували кваліфікацію а цілому збільшився з 12 осіб в 2015 році до 17 осіб в 2019 році при тому по всіх категоріях працівників (Рис. 2.1.).

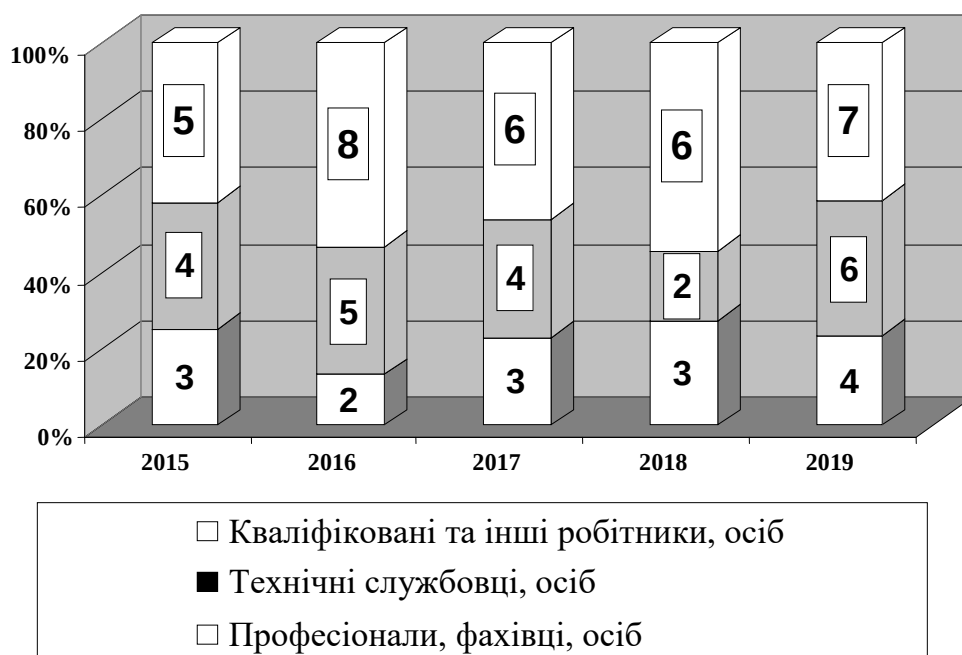


Рис. 2.1. Динаміка підвищення кваліфікації працівників ТОВ "Кондитерська фабрика "Східні ласощі" за 2015-2019 роки

Обсяги реалізації і рівень продуктивності праці, як основні показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, як ми вже зазначали, залежать, в значній мірі, від забезпеченості підприємства кадрами, та їх якісного складу. Забезпеченість трудовими ресурсами виражається показником відносного надлишку працівників.

Крім забезпеченості трудовими ресурсами важливу роль відіграє встановлення режиму праці, ефективність використання робочого часу та підвищення рівня продуктивності праці.

Однією з важливих умов успішної роботи підприємства є постійний склад робітників. Склад працюючих постійно змінюється, що характеризує коефіцієнт обігу. Стан руху кадрів на підприємстві може бути визначений за допомогою наступних коефіцієнтів.

Коефіцієнт обігу зі звільнення кадрів $K_{виб}$ визначається відношенням кількості працівників, звільнених зі всіх причин за даний період $\Sigma_{виб}$ до середньої чисельності працівників за той же період $\Sigma_{ч}$.

$$K_{виб} = \Sigma_{виб} / \Sigma_{ч} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обігу по прийняттю кадрів $K_{\text{прийому}}$ визначається відношенням кількості працівників, прийнятих на роботу за даний період $\text{Ч}_{\text{пр}}$ і середньооблікову чисельності працівників за той же період СЧ .

$$K_{\text{прийому}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{СЧ} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів $K_{\text{пл}}$ визначається діленням чисельності працівників підприємства (цеху, ділянки), звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни за даний період $\text{Ч}_{\text{виб}}$ на середньооблікову чисельність за той же період СЧ :

$$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{СЧ} \quad (2.3)$$

На підставі форм статистичної звітності **1-ПВ** на підприємстві обчислюються показники руху персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рух персоналу на ТОВ "КФ" Східні ласощі"

№ п/п	Показник	роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Середньооблікова чисельність	104	96	81	106	56
2.	Загальна чисельність прийнятих	21	33	37	51	36
3.	Чисельність звільнених незалежно від причин	36	69	17	51	37
4.	Вибуло з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0
5.	Вибуло за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	36	69	17	51	37
6.	Коефіцієнт вибуття	0,34	0,72	0,21	0,48	0,66
7.	Коефіцієнт прийому	0,20	0,34	0,45	0,48	0,64
8.	Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{\text{виб}} + K_{\text{прийому}}$)	0,54	1,6	0,66	0,96	1,3
10.	Коефіцієнт плинності	0,34	0,72	0,21	0,48	0,66

Проаналізувавши дані таблиці 2.12, можна побачити, що у ТОВ "КФ" Східні Ласосці" високий рівень руху кадрів, і зокрема у 2018 та 2019 роках. По прийому він склав відповідно 0,48 та 0,64, а по вибуттю – 0,48 та 0,66. Порівняння 2019 та 2015 років показує, що оборот по прийняттю збільшився на 0,44, а оборот по звільненню збільшився на 0,32.

Дані таблиці 2.12 свідчать, що плинність кадрів дуже висока, у 2015 році вона становила 0,34, у 2016 році вона збільшилась і становила вже 0,72, а в 2017 році плинність кадрів мала найнижче значення показника і склала 0,21. Це свідчить про складне положення на підприємстві, низьку ефективність використання робочої сили.

Знов прийнятих працівників необхідно доучувати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов роботи на даному підприємстві, а у зв'язку із звільненням працівників підприємство несе втрати, пов'язані з раніше понесеними їм витратами на навчання і задоволення соціальних потреб працівників, що звільняються.

Періодичне зростання значення цього показника свідчить також про недостатню дисциплінарну роботу кадрової служби, інколи – про погіршення умов праці, побуту, рівня заробітної плати, про відсутність перспектив службового зростання, негативний соціально-психологічний клімат у колективі тощо.

Отже, плинність кадрів є особливим об'єктом дослідження, оскільки це – основний резерв підвищення продуктивності праці. Для того, щоб передбачити заходи щодо скорочення плинності і закріплення кадрів, необхідно виявити причини звільнення робітників. Ці данні можна отримати при проведенні соціологічних досліджень.

Високий ступінь впливу на рівень кадрової безпеки підприємства серед інших складових має саме соціально-мотиваційна складова, адже від ефективності функціонування створеної на підприємстві системи стимулювання та оплати праці значною мірою залежить і продуктивність, і плинність і лояльність кадрів.

2.4. Оцінка соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «КФ «Східні Ласощі»

Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки на підприємстві представлені системою оплати та стимулювання праці, ступінь їх впливу поширюється не лише на рівень кадрової безпеки а і на інші результативні показники діяльності підприємства в цілому. Насамперед розглянемо, за допомогою яких нормативних документів, як загальнодержавних, так і тих що були розроблені і затверджені на самому підприємстві регулюються і ґрунтуються ті форми та системи заробітної плати, що застосовують спеціалісти відділу організації і оплати праці при нарахуванні заробітної плати працівникам ТОВ «КФ «Східні Ласощі».

На підприємстві в даний час діє 6-ти розрядна тарифна сітка, діапазон якої визначено Галузевою угодою між Міністерством промислової політики України, Фондом державного майна України, Федерацією роботодавців України та профспілками галузі, а також зазначено в колективному договорі підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Шкала тарифних коефіцієнтів

Розряд	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт	1,0	1,1	1,3	1,5	1,7	2,0

Тарифна сітка характеризується темпами абсолютного і відносного збільшення тарифних коефіцієнтів і співвідношенням крайніх (вищого і нижчого) тарифних розрядів (табл. 2.14).

На підприємстві першому розряду робітника відповідає тарифний коефіцієнт - 1,0. Тарифний коефіцієнт другого розряду -- 1,1, що більше першого на 10%. Тарифний коефіцієнт третього розряду - 1,35, що більше другого на 23%. Четвертому розряду відповідає коефіцієнт - 1,5, що на 10% більше тарифного коефіцієнта третього розряду та в 1,5 рази більше тарифного

коефіцієнта першого розряду. П'ятому розряду відповідає коефіцієнт - 1,7, що на 13% більше тарифного коефіцієнта четвертого розряду. Шостому розряду відповідає коефіцієнт – 2,0, що на 18% більше тарифного коефіцієнта п'ятого розряду та в 2 рази більше тарифного коефіцієнта першого розряду. Співвідношення між першим та шостим розрядом відображає різницю в складності виконуваних робіт і створює у робітників матеріальну зацікавленість в підвищенні кваліфікації.

Таблиця 2.14

Абсолютне і відносне збільшення тарифних коефіцієнтів

Абсолютне збільшення		Відносне збільшення (%)	
розряд	Тарифний коефіцієнт	розряд	Тарифний коефіцієнт
2-1	$1,1-1,0=0,1$	2:1	$1,1:1,0=110$
3-2	$1,35-1,1=0,25$	3:2	$1,35:1,1=123$
4-3	$1,5-1,35=0,15$	4:3	$1,5:1,35=110$
5-4	$1,7-1,5=0,2$	5:4	$1,7:1,5=113$
6-5	$2,0-1,7=0,3$	6:5	$2,0:1,7=118$

На досліджуваному нами підприємстві спостерігається негативна тенденція – в основних цехах виробництва, та на важливих ділянках виконання робіт, розряд робітників нижчий за розряд робіт, що негативно впливає на якість та продуктивність праці і пояснюється тим, що за останні роки, при збільшенні обсягів виробництва, зростала і потреба у висококваліфікованих кадрах робітничих спеціальностей, які на ринку праці нашого міста майже відсутні.

Тарифна ставка - це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. Залежно від обраної одиниці часу тарифні ставки бувають годинні, денні та місячні (оклади). Найпоширенішими є годинні тарифні ставки, оскільки на їх основі розраховуються різноманітні доплати.

На підприємствах України використовують Державний класифікатор професій ДК-003-95, який розроблено відповідно до наказу Кабінету Міністрів України від 04.05 Л 993 р. №326 "Про концепцію побудови національної статистики України". Згідно цього класифікатора професій розробляються тарифно - кваліфікаційні довідники за галузями виробництва.

На підприємстві ТОВ "КФ "Східні Ласощі" користуються тарифно - кваліфікаційними довідниками робітників, інженерно - технічних робітників і службовців в харчовій промисловості, який забезпечує єдині вимоги до рівня кваліфікації і кола обов'язків робітників однієї професії і кваліфікації.

Тарифно-кваліфікаційний довідник містить перелік характеристик робіт, які виконуються робітниками різних виробництв, і вимоги в області технічних, загальних і виробничих навичок, які повинен мати робітник, що виконує певну роботу.

Тарифно-кваліфікаційний довідник являє собою найважливіший елемент тарифної системи, збірник нормативних документів за всіма видами робіт, які розподілені на групи в залежності від їх складності. Він містить характеристику тарифних розрядів по кожній професії і спеціальності, з його допомогою встановлюється складність робіт, присвоюються кваліфікаційні розряди робітникам.

Наприклад, в цеху з виробництва джемів і наповнювачів користуються затвердженим наказом Міністерства промислової політики в Україні від 20.12.2001 р. №236 і введеним в дію з 01.01.2002 р. Довідником Кваліфікаційних Характеристик Професій працівників (ДКХП).

Кваліфікаційні характеристики по кожному розряду в Довіднику складаються з 4-х розділів:

- ✓ в розділі "Завдання та обов'язки" надається опис роботи, яку робітник визначеного розряду повинен вміти виконувати, вказується ступінь самостійності робітника при виконанні основної роботи;
- ✓ розділ "Повинен знати" присвячений опису мінімуму теоретичних і практичних знань робітника, які необхідні для виконання даної

роботи;

- ✓ розділ "Кваліфікаційні вимоги" містить вимоги до освіти та стажу роботи робітника за спеціальністю;
- ✓ в розділі "Приклади робіт" надається перелік конкретних, найбільш характерних робіт, які відповідають даному розряду.

Перший розряд присвоюється робітникам найбільш низької кваліфікації, які виконують найпростішу роботу. Чим вищий рівень знань і навичок робітника, складність і точність виконуваної ним роботи, тим вищий його тарифний розряд.

Тарифна система підприємства доповнюється різного роду надбавками і доплатами до тарифних ставок і посадових окладів, які встановлюються для стимулювання більш високих і якісних показників роботи, ніж є в кваліфікаційних вимогах.

В цеху з виробництва халви здійснюється розподіл робітничих професій за групами оплати праці.

До першої групи (тарифна сітка 201) відносяться всі основні робітники та допоміжні робітники основного виробництва. До другої групи (тарифна сітка 301) відносяться всі інші допоміжні робітники.

Перегляд тарифних ставок на підприємстві відбувається зі зміною мінімальної заробітної плати, яка встановлюється державою.

На підприємстві використовуються наступні види доплат, які ми зведемо до вигляду таблиці (табл. 2.15).

Тарифна ставка враховує категорію робіт, умови їх виконання і значення галузі. Тарифна ставка робітника першого розряду залежить від фінансових можливостей підприємства і від умов оплати, встановлених Галузевою та Генеральною тарифними угодами.

В будь-якому випадку вона не може бути меншою законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати.

Перелік доплат до тарифних ставок і посадових окладів

№	Найменування доплат	Розміри доплат
1	За суміщення професій (посад)	Доплати одному працівнику здійснюються у розмірі до 50 відсотків, визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників
2	За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику здійснюються у розмірі до 50 відсотків і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які б могли виплачуватися за умови нормативної чисельності працівників
3	За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 50 відсотків тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника
4	За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці до 12 відсотків, за роботу в особливо важких та особливо шкідливих умовах праці - до 24 відсотків тарифної ставки (посадового окладу)
5	За інтенсивність праці робітників, що працюють на конвеєрах, поточних та автоматичних лініях	До 12 відсотків тарифної ставки
6	За роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00)	До 12 відсотків тарифної ставки
7	За роботу у вечірню зміну при багатозмінному режимі	До 20 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
8	За роботу з ненормованим робочим днем водіям автобусів, легкових автомобілів, автомобілів експедицій (ст. 17 ЗУ "Про оплату праці", Угода Мінтрансу України)	До 25 відсотків тарифної ставки (окладу) за відпрацьований час

На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду:

$$T_n = T_1 * K_n \quad (2.4)$$

де T_n - тарифна ставка даного розряду;

T_1 - тарифна ставка першого розряду;

K_n - тарифний коефіцієнт даного розряду.

На підприємстві також застосовується ряд надбавок до тарифної оплати праці (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Перелік доплат до тарифних ставок і посадових окладів

№	Найменування надбавок	Розміри надбавок
1	За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників: 3 розряду - 12 відсотків 4 розряду - 16 відсотків 5 розряду — 20 відсотків 6 і більш високих розрядів — 24 відсотки
2	За високі досягнення у праці	До 50 відсотків посадового окладу (ставки)
3	За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50 відсотків посадового окладу (ставки)
4	За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	Водіям II класу - 10 відсотків водіям I класу - 25 відсотків встановленої тарифної ставки за відпрацьований час

На підприємстві також використовують заохочення працівників у вигляді заохочення на честь ювілейних дат та при досягненні ними пенсійного віку, якому підлягають працівники, які пропрацювали на підприємстві безперервно не менше 15 років, які мають високі виробничі показники, внесли гідний вклад в підвищення ефективності виробництва, покращення якості випускаємої продукції, приймають активну участь в громадському житті підприємства, при досягненні ними 50 - річного віку і пенсійного віку (55 і 60 років).

Робітники, які досягли 50 - річного віку заохочуються наказом по підприємству з врученням Грамоти від імені керівництва та по рішенню керівництва підприємства виплачується грошова винагорода в розмірі до 0,8 одномісячного середнього заробітку (окладу).

Робітники, які досягли пенсійного віку, заохочуються наказом по підприємству з врученням Грамоти від імені керівництва і грошовою винагородою в розмірі одномісячного середнього заробітку (для робітників) і місячного посадового окладу (для спеціалістів і службовців) згідно з наказом по підприємству.

Як ми вже зазначали, на ТОВ “КФ “Східні Ласощі” застосовуються такі основні форми оплати праці: погодинна і відрядна.

Відрядна форма оплати праці використовується з метою посилення стимулюючої ролі заробітної плати, і як правило застосовується щодо основних робітників основного чи допоміжного виробництва.

Організацію відрядної оплати праці ми розглянемо на прикладі особливостей нарахування заробітної плати основним робітникам цеху з виготовлення халви, точніше халвомісам, які працюють у цеху ТОВ “КФ “Східні Ласощі” .

Для розрахунку заробітної плати основних робітників цеху з виготовлення халви використовується відрядна форма оплати праці. Для застосування цієї форми в цеху існують всі передумови - всі роботи проноормовані (визначені норми часу та виробітку), ведеться точний облік виробітку, а також 100% контроль за якістю продукції.

В цеху застосовуються дві системи відрядної оплати праці:

- 1) відрядно - преміальна індивідуальна;
- 2) відрядно - преміальна колективна (бригадна).

При відрядно - преміальній оплаті праці заробітна плата робітника безпосередньо залежить від кількості виготовленої продукції, встановленої розцінки за одиницю продукції та доповнюється премією по результатам господарської діяльності у відсотках до заробітку, який розраховано по відрядним розцінкам.

Тобто умовно формулу розрахунку відрядної оплати праці можна доповнити наступним чином:

$$ЗП_v = (Q * B_p) + П \quad (2.5)$$

На кожну одиницю продукції, яка виготовляється у вафельному цеху встановлена технічно обґрунтована норма виробітку (часу) і відрядна розцінка. Норма виробітку розраховується засобами технічного нормування. Відрядна розцінка за одиницю виготовленої продукції (B_p) визначається за наступною формулою:

$$B_p = C \cdot N_{\text{ч}} \quad (2.6)$$

де, C - годинна тарифна ставка робітника - відрядника, яка відповідає розряду роботи;

$N_{\text{ч}}$ - норма часу на одиницю виконаних робіт.

На кожну операцію технологічного процесу встановлено розряд робіт і норма часу в хвилинах. Множенням норми часу на годинну тарифну ставку працівника заданого розряду отримуємо розцінку на окрему операцію.

Загальна розцінка за роботу складається з суми розцінок по всіх операціях, які включає в себе технологічний процес виготовлення цього продукту.

Індивідуальну відрядно - преміальну заробітну плату за місяць розрахуємо для виготовлювачів тортів з морозива ручного формування.

Організація оплати здійснюється наступним чином: згідно книги запису робіт, в якій майстром дільниці фіксується найменування і кількість виготовленої халви кожним робітником, виписують індивідуальний наряд на відрядні роботи. Виготовлення халви розцінене по кожній асортиментній позиції (халва з горіхами, халва з родзинками та інш.) і, користуючись цими розцінками, дізнаємося загальну суму відрядної зарплати халвоміса шляхом множення кількості халви кожного найменування на розцінку та підсумовуючі добутки, і так далі, по всім маркам наряду.

В цеху ці розрахунки виконують за допомогою комп'ютера, результати цих розрахунків зводяться до розшифровки відрядної зарплати.

Відрядно - преміальна колективна (бригадна) форма оплати праці застосовується у випадках, коли створення цієї бригади обумовлене технологічно - для виконання технологічного комплексу (наприклад, варіння

суміші в котлі) необхідні колективні зусилля робітників певної спеціальності.

За основу розрахунку заробітної плати кожного робітника будь-якої бригади приймається кількість кінцевої продукції, яка вироблена всім колективом. Заробіток кожного визначається з урахуванням кількості відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі (КТУ). Коефіцієнт трудової участі встановлюється в кінці кожного місяця активом бригади і майстрами дільниці і являє собою узагальнену кількісну оцінку реального внеску кожного робітника бригади в результати її колективної праці в залежності від індивідуальної продуктивності та якості роботи.

При визначенні коефіцієнта трудової участі встановлюється його середнє значення по бригаді - 1,0.

Згідно до "Положення про виробничі цеху з виготовлення халви", введеного в дію 10.12.2008 року, до показників, які впливають на підвищення КТУ відносяться:

- трудова активність, спрямована на виконання виробничих завдань - 0,1;
- висока професійна майстерність, оволодіння суміжними професіями - 0,1;
- економії витрат матеріалів - 0,05;
- проявлення ініціативи в запобіганні простоїв обладнання - 0,05.

До показників, які впливають на зниження КТУ відносяться:

- невиконання виробничих завдань - 0,1;
- зниження індивідуального виробітку, брак в роботі - 0,1;
- перевитрати основних, допоміжних матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів - 0,05;
- порушення трудової дисципліни - 0,05.

Сума КТУ всіх членів бригади повинна дорівнювати кількісному складу бригади.

Відрядну бригадну оплату праці розрахуємо на прикладі бригади варильників суміші, до якої входить 6 робітників. Для розрахунку заробітної плати варильників виписується бригадний наряд на відрядні роботи, в якому визначена кількість звареної суміші та відрядна розцінка за тону суміші.

Кожний робітник має свою кількість відпрацьованого часу та свій КТУ, які при перемноженні один на одне дають кількість відпрацьованого часу, скорегованого на КТУ. Отримані по кожному робітнику скореговані години підсумовуються.

Після цього визначається загальний заробіток бригади множенням кількості тон продукції на відрядну розцінку за тону. Отримана сума ділиться на загальну кількість скорегованого часу і виводиться тарифна ставка за 1 годину. При множенні отриманої тарифної ставки на кількість відпрацьованого (скорегованого) часу кожного члена бригади отримаємо місячну заробітну плату. Необхідно зауважити, що доплата за важкі та шкідливі умови праці - 12% вже закладена в розцінки та автоматично виділена в розшифровці відрядної зарплати.

Додаткова заробітна плата основних робітників цеху з виготовлення халви включає в себе різного роду доплати, затверджені Колективним договором підприємства. Перелік доплат наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Перелік доплат до тарифних ставок основних робітників

№	Найменування доплати	Розмір доплати
1	За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці до 12 відсотків, за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці - до 24 відсотків тарифної ставки (посадового окладу)
2	За роботу у нічний час (з 22.00 до 6.00)	До 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
3	За керівництво бригадою (бригадиру, незвільненому від основної роботи)	Чисельність працівників: у відсотках від тарифної ставки найвищого розряду, присвоєного робітнику бригади до 10 чол.- до 15% від 10 до 25 чол.- до 25 % понад 25 чол - до 35%. Ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 чол., встановлюється доплата в розмірі до 50 відсотків відповідної доплати бригадиру.

Доплату за керівництво бригадою отримують три бригадира, незвільнені від основної роботи.

Розрахуємо розмір доплати за важкі і шкідливі умови праці для виготовлювача тортів з морозива ручного формування (з прикладу індивідуальної відрядно-преміальної зарплати).

Основна заробітна плата по відрядним розцінкам склала за місяць 1088 грн, доплата за важкі і шкідливі умови праці - 8% , розмір доплати становить: $1088 * 8\% = 87,04$ грн.

Одним із завдань нашої роботи є визначення ефективності організації оплати праці на підприємстві, тобто реалізація її основних функцій.

Основним показником, який дозволяє оцінити рівень реалізації стимулюючої функції заробітної плати є коефіцієнт зарплатомісткості праці, який визначається за наступною формулою:

$$K_{зп} = \frac{ФОП}{П}, \quad (2.7)$$

де $K_{зп}$ – коефіцієнт зарплатомісткості праці;

ФОП – фонд оплати праці;

П – обсяг виробництва.

Отже, визначимо зарплатовіддачу на підприємстві за період, який ми аналізуємо у нашій дипломній магістерській роботі, для цього скористаймося даними, що містяться в формі 1 ПВ підприємства та таблиці 2.1.

$$K_{зп\ 2015\ p.} = 1154,3 / 29763,5 = 0,039 \text{ (грн. зар.плати / 1 грн. тов. продукції)}$$

Тобто витрати праці склали 3,9 копійки на 1 гривню виробленої продукції.

$$K_{зп\ 2016\ p.} = 1372,5 / 29854,5 = 0,046 \text{ (грн. зар.плати / 1 грн. тов. продукції)}$$

Тобто витрати праці склали 4,6 копійки на 1 гривню виробленої продукції.

$$K_{зп\ 2017\ p.} = 1100,6 / 26205,1 = 0,042 \text{ (грн. зар.плати / 1 грн. тов. продукції)}$$

Тобто витрати праці склали 4,2 копійки на 1 гривню виробленої продукції.

$$K_{\text{зн } 2018 \text{ р.}} = 1539,7/33521,3 = 0,046 \text{ (грн. зар.плати / 1 грн. тов. продукції)}$$

Тобто витрати праці склали 4,6 копійки на 1 гривню виробленої продукції.

$$K_{\text{зн } 2019 \text{ р.}} = 1694,8/43745,3 = 0,039 \text{ (грн. зар.плати / 1 грн. тов. продукції)}$$

Тобто витрати праці склали 3,9 копійок на 1 гривню виробленої продукції.

В результаті аналізу розрахунків ми бачимо, що у 2016 році показник зарплатомісткості продукції був одним із найвищих, це зокрема, було пов'язано з загальних скрутним фінансовим становищем підприємства у цьому році та необґрунтованим зростанням заробітної плати у відношенні до продуктивності праці.

З іншого боку це можна також назвати позитивною тенденцією так як зростання заробітної плати свідчить про підвищення рівня життя та якості праці, збільшення її цінності.

У наступному, 2017 році зарплатомісткість праці дещо знизилась (до 4,2 коп.), отже, підвищився рівень організації оплати праці, посилився зв'язок між витратами праці та результатами.

Визначити, чи дійсно організація праці на підприємстві оптимізувалась можна за допомогою порівняння темпів приросту заробітної плати та темпів приросту продуктивності праці.

Дані для розрахунків містяться в таблиці 2.1, та форм обов'язкової статистичної звітності підприємства, розрахунки занесемо до таблиці 2.18.

Якбачимо з розрахунків на підприємстві кожного року, окрім (2015 р. темпи зростання заробітної плати були дещо нижчими ніж темпи зростання продуктивності праці, це свідчить про те що організація заробітної плати на підприємстві відповідає такому принципу організації оплати праці, як забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання оплати праці.

**Порівняльна характеристика темпів зростання продуктивності
праці та рівня заробітної плати**

№ п/п	Показники	Період, роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Рівень продуктивності праці (виробіток), грн.	238489,4	259153,1	191555,3	230862,8	434273,8
2.	Темп зростання продуктивності праці у порівнянні з попереднім роком, %	--	108,7	73,9	120,5	188
3.	Рівень середньомісячної заробітної плати, грн.	7307,9	8053,3	7811,7	8264,8	11694,8
4.	Темп зростання середньомісячної заробітної плати у порівнянні з попереднім роком, %	--	110,2	97	105,8	141,5

Аналізуючи дані таблиці, бачимо, що на підприємстві спостерігається стрімке зростання рівня продуктивності праці, окрім 2017 року, коли темпи приросту продуктивності за один рік склали від'ємну величину але на жаль це зростання, переважно, пов'язане зі збільшенням відпускних цін на товари та послуги, а не з підвищенням інтенсивності праці.

Необхідно також зазначити, що темпи зростання продуктивності праці в деяких періодах (2016-2017 р.р.) є дещо нижчими темпів зростання заробітної плати, що негативно характеризує рівень організації оплати праці на підприємстві, порушення основного її принципу організації, а також свідчить про відсутність стимулюючої функції заробітної плати, що є в свою чергу обов'язковою умовою сприяння підвищенню продуктивності праці на підприємстві.

Проілюструвати динаміку темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати можна за допомогою графіка (рис. 2.2).

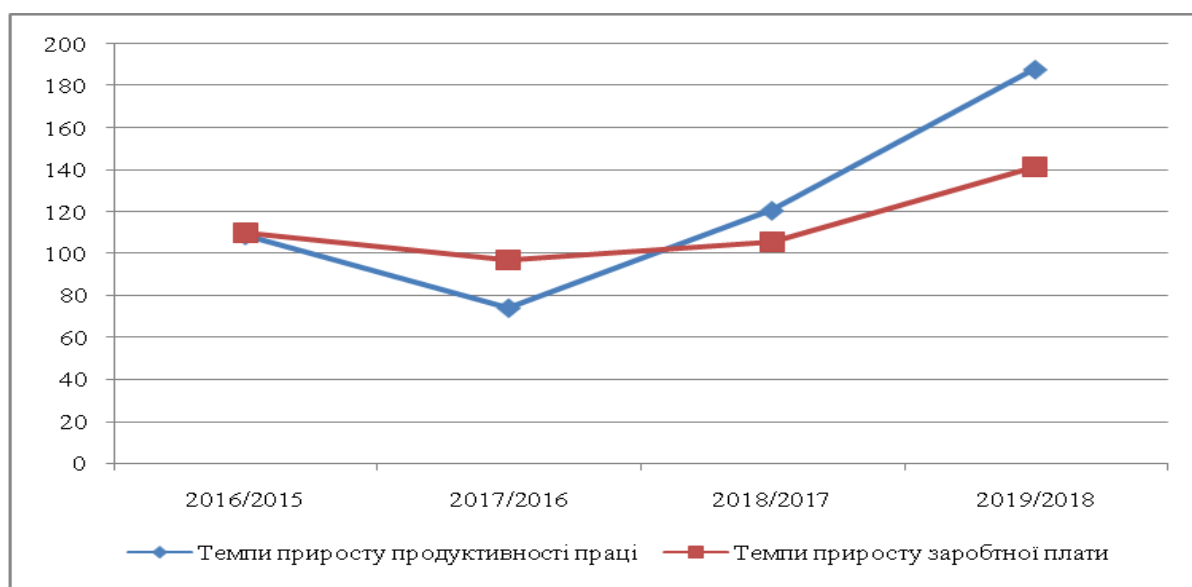


Рис. 2.2. Динаміка темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «КФ «Східні Ласощі»

Графічні дані промовисто відображають динаміку темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, обидві криві збігаються майже в одній точці за результатами розрахунків у 2017 році. Цей факт свідчить про те, що зв'язок між оплатою праці та результатами значно посилюється і оптимізувалась система організації оплати праці на підприємстві, в результаті можемо спостерігати перевищення темпів зростання продуктивності над темпами зростання заробітної плати у наступному, 2018 році.

У 2019 році система стимулювання праці працювала найефективніше, про це свідчить випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Хоча не можна сказати, що весь рівень зростання продуктивності праці відбувся завдяки покращенню організації оплати праці, так як на продуктивність праці вплинула також зміна структури персоналу (збільшення у 2018 році частки промислово-виробничого персоналу), збільшилась відпускна ціна продукції і та інші фактори. В 2015 - 2017 роках співвідношення темпів зростання середнього заробітку та продуктивності свідчить про необгрунтоване збільшення заробітної плати, яке ніяк не відобразилось на пропорційному зростанні продуктивності, яка в свою чергу зменшилась. Як ми вже знаємо це сталося внаслідок цілої низки

факторів, серед яких зниження попиту на продукцію підприємства та зменшення обсягів виробництва.

Необхідно зазначити, що зниження рівня продуктивності також може бути пов'язане, з погіршенням використання фондів робочого часу, високим відсотком прихованих втрат робочого часу таких як неявки з дозволу адміністрації, високим рівнем втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність, яка пов'язана, загалом із зниженням такої якості трудових ресурсів як здоров'я через зміну вікової структури персоналу на підприємстві та, загалом населення України.

В сучасних умовах залежно від рівня розвитку внутрівиробничих відносин кошти на оплату праці працівників підрозділів можна формувати на основі економічних нормативів що встановлюються підрозділу для утворення фонду оплати праці чи розподілу прибутку або шляхом розподілу фондів, утворених на підприємстві на основі коефіцієнту трудової участі підрозділів у кінцевий результат діяльності.

На вибір механізму внутрівиробничого регулювання фонду оплати праці впливають такі наступні фактори: ступінь проникнення вартісних оцінок у механізм внутрівиробничих відносин на підприємстві; прийнятий на підприємстві порядок ув'язування коштів на оплату праці з результатами господарської діяльності; ступінь самостійності підрозділів у вирішенні питань оплати праці, стимулювання працівників, що допускається системою організації праці і виробництва на підприємстві.

В результаті здійснених оцінок рівня кадрової безпеки, та, зокрема, соціально-мотиваційної його складової, можемо зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві рівень соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки є достатньо високим, оскільки на підприємстві використовується досить ефективна система оплати праці, а використовувана система премій доплат і надбавок спонукає до зростання продуктивності і якості праці, до того ж і середній рівень заробітку працівників є вищим ніж середній по регіону.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці працівників на ТОВ “КФ “Східні Ласощі”

Враховуючи недоліки в організації оплати праці на досліджуваному підприємстві необхідно відновити основні функції заробітної плати: відновлюючу; стимулюючу; регулюючу.

Необхідно забезпечити диференціацію в оплаті, яка посилюється шляхом встановлення і підтримки раціональних пропорцій у відповідності оплати простої і складної праці, яка вимагає рівня кваліфікації.

Мотивація праці повинна будуватися на основі факторів, які безпосередньо залежать від працівників. Незалежними можуть бути не вартісні показники, бо на практиці від робітників дійсно не залежать ні умови збуту, ні умови кредитування. Уже через це ставити заохочення робітників в пряму залежність від прибутку, є помилковим.

Необхідний не “котловий”, а попродуктовий облік результатів і затрат сировини, матеріалів, комплектуючих, праці і таке інше. В загальному “котлі” набагато менше помітні індивідуальні вклади в ефективність і витратність.

Система матеріального зацікавлення повинна вибудовуватися як система інвестування працівників, настроєна на високу ефективність. Систему матеріального стимулювання потрібно орієнтувати не на кваліфікацію, отриману по диплому, а на рівень кваліфікації роботи, що виконується чи, яка використовується при прийнятті рішень.

Отже, можна платити працівникам саме за фактичну кваліфікацію, для цього необхідно відмовитися від погодинної оплати праці, яка передбачає диференціацію оплати працівникам відповідно до кількості годин проведених

на своєму робочому місці. Відповідно і заохочення пропонується виплачувати за загальні результати підприємства в цілому. Під фактичною кваліфікацією слід розуміти не тільки здатність працівника виконувати свої безпосередні обов'язки, але і здатність його приймати участь у вирішенні виробничих проблем, здатність самостійно приймати рішення та усувати недоліки в організації роботи.

Для робітників заохочення ініціативи і творчості повинна виступати як оплата за „особистий вклад”. Оцінка заслуг і особистого вкладу встановлюється за допомогою критеріїв, визначених самим підприємством.

Наприклад, для оцінки роботи маляра можна використовувати наступні критерії: точність, швидкість, економія ресурсів, безпечність для службовців, досконалість робочих прийомів.

З метою підвищення рівня оплати праці необхідно стимулювати зниження матеріальних витрат – зменшення технологічних витрат порівняно з плановим (нормативним) рівнем, зменшення витрат на одиницю продукції порівняно з фактично досягнутим рівнем.

Сума премії економії матеріальних ресурсів по структурному підрозділу може розподілятися керівником структурного підрозділу з врахуванням їхнього особистого внеску в здійснення заходів щодо економії.

Розробці і впровадженню систем преміювання робітників за показниками економії повинна передувати організаційна й економічна робота, в яку слід включити:

- ретельну перевірку якості норм, які регулюють споживання тих видів матеріальних цінностей, за економію яких передбачається введення систем преміювання;
- регулярний перегляд норм витрат матеріальних цінностей з врахуванням організаційно-технічних умов виробництва, технічної озброєності, а також досягнутої економії за попередній період.

Ефективність системи преміювання за економію матеріальних витрат в значній мірі визначається правильним вибором показників умов преміювання

для робітників кожної бригади, ділянки, цеху, виробництва і встановлення кола робітників, які безпосередньо впливають на витрати того чи іншого виду сировини матеріалів і інструменту.

Розраховувати премію в цьому випадку можна за формулою:

$$П = Ц * К, \quad (3.1)$$

де $П$ – розмір премії за кожен одиницю (тону, кілограм, метр, штуку) зекономленої сировини (матеріалів);

$Ц$ – вартість одиниці зекономленої сировини (матеріалів);

$К$ – коефіцієнт, який визначає частину економії, яка виділяється на преміювання робітників за зниження витрат сировини.

Норми витрат сировини повинні бути технічно і економічно обґрунтовані, допустимий відсоток браку встановлюється з врахуванням вже досягнутого рівня за певний період, який передував системі преміювання.

Преміювання робітників в більшості випадків за економію матеріалів у порівнянні з діючими нормативами витрат. Знаходить також застосування преміювання за дотримання норм витрат сировини і матеріалів. Це доцільно в тому випадку, коли економія в порівнянні з нормами або неможлива або недоцільна, а головне коли норми витрат ще не дотримуються всіма працівниками і виникає необхідність зацікавити їх у виконанні встановлених норм витрат сировини і матеріалів, у виготовленні продукції без браку, в підвищенні коефіцієнту використання матеріальних витрат. Премії в цьому випадку можна вводити на час, який необхідно для опанування цих норм більшістю робітників.

Вибір показника преміювання за економію матеріальних витрат залежить від конкретних умов і специфіки виробництва. Передусім слід керуватися доцільністю і можливістю економії певних витрат, їх питомою вагою в структурі витрат на виробництво продукції.

Важливою умовою вдосконалення процесу формування соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки на підприємстві є забезпечення оптимальної системи мотивації з наявністю гнучких моделей управління.

Так, наприклад, якщо на ТОВ “КФ “Східні Ласощі” відбуватиметься перехід на випуск нових виробів або надання нових видів послуг, виконання робітниками достатньо великої кількості суміжних операцій та функцій дозволить забезпечити їх взаємозамінність в період “пікових” навантажень, відпусток, хвороб, а також зменшить негативний аспект монотонності, сприятиме підвищенню зацікавленості до праці. Оскільки підприємство має незавантажені виробничі потужності, тобто є потенціал щодо збільшення персоналу на підприємстві за умови збільшення обсягів виробництва, тому на перспективу слід розробити систему заходів, які б дозволили, використовуючи мотиваційні моменти, залучити до управління значну кількість працівників, не розширюючи при цьому управлінський апарат.

При розробці механізму стимулювання персоналу за результатами праці необхідно використовувати комплексний підхід, що включає до себе всю сукупність факторів і закономірностей, що відображають розвиток наукового прогресу й особливостей переходу до ринкових відносин. Система стимулювання повинна відображати мету й спрямованість винагороди стосовно кожної групи, колективу й найманого працівника. Вона повинна включати в себе показники, що реально відображають індивідуальні і колективні результати праці, а також умови, розміри і періоди преміювання, джерела й види винагороди, що враховують не тільки внесок, а й реальні потреби кожного працівника.

3.2. Впровадження системи планування кар’єрного розвитку працівників підприємства

Самостійне навчання працівників повинне здійснюватися відповідно до індивідуального плану розвитку працівника, який затверджується його безпосереднім керівником.

Підвищення кваліфікації власних працівників необхідно проводити відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства. Обізнаність

працівників у нових методах управління, а також знання вузьких місць підприємства дозволить швидко зорієнтуватись у потрібному руслі і розробляти високоефективні стратегічні програми з врахуванням поточної діяльності. ТОВ “КФ “Східні Ласощі” має всі передумови щодо розвитку не основної діяльності. Крім того на ньому було встановлено досить високотехнологічне обладнання, зокрема, для виробництва нестандартної продукції, що значно підвищує його конкурентноздатність. Слід провести детальний аналіз виробничих можливостей кожного з підрозділі підприємства і розробити стратегічну програму їх використання. Це дасть можливість використовувати наявний персонал, а також залучити додаткову кількість працівників. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності праці, а також зацікавленості в праці.

При розробці перспективних програм, слід буде врахувати збільшення обсягів виплат, соціальних гарантій, пільг та компенсацій. Також в стратегічну програму розвитку варто буде включати і такі складові поточної діяльності як забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення якісного складу персоналу, покращення умов праці, зменшення втрат робочого часу, а також підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме від них багато в чому залежить розвиток підприємства.

Значну віддачу від основних засобів виробництва можна отримати лише в тому випадку, якщо вони використовуються у поєднанні з найбільш сучасними принципами організації структур управління, організації та оплати праці, мобілізації та розвитку кадрового потенціалу. Зміна технологічного рівня виробництва, впровадження нових видів технологій, нової системи стандартизації, що мають місце на ТОВ “КФ “Східні Ласощі” ведуть до необхідності реорганізовувати саму працю. Внаслідок цього характер праці та управління ним змінюється, що призводить до виникнення нових професій і обумовлює необхідність перенавчання персоналу, що в свою чергу, створює передумови для реалізації творчого потенціалу працівників. Звісно це стосується і управлінського апарату, оскільки саме від них в більшій мірі

залежить ефективність використання персоналу, саме від їхніх навичок та знань залежить продуктивність праці та задоволеність працею простих працівників. Система організації праці на підприємстві на жаль сьогодні “втискує” працівників у вузькі рамки жорстко визначеного кола обов’язків, не дозволяє в сучасних умовах в повній мірі використовувати кадровий потенціал, а відповідно, стримує ефективний розвиток виробництва та персоналу. Звідси можна вважати її неекономічною та нераціональною з соціально-психологічної точки зору.

Також необхідно зауважити що, стара структура управління (форма організації та оплати праці, стиль та методи управління) є джерелом соціально-психологічних конфліктів між адміністрацією та працівниками. Тому найбільш прийнятним способом щодо покращення управління є формування “елітних груп” управлінського персоналу, створення ефективних механізмів щодо їх регулярної “прополки”, оновлення та розвитку. Кадрова стратегія ТОВ “КФ “Східні Ласощі” повинна будуватись таким чином, щоб “елітні групи” управління підбирались під цілі організації і були здатні забезпечити їх досягнення, а весь інший персонал підбирався під конкретні “елітні групи” і був здатний ефективно реалізовувати їх рішення у повсякденній виробничій діяльності.

При визначенні стратегії розвитку підприємства важливою складовою управління є контролінг при якому: вивчаються впливи, які здійснюють значний розподіл працівників по робочим місцям на результати роботи організації; аналіз ефективності використання тих чи інших методів управління; координація планування персоналу з плануванням інших сфер діяльності; особливо в зв’язку з кардинальними змінами в ній. Необхідною умовою стратегічного розвитку підприємства як взагалі так і механізму управління кадровим потенціалом на сьогодні є комплексність, взаємо відповідальність всіх складових управління.

Для ТОВ “КФ “Східні Ласощі” досить важливою проблемою стане потреба в кадрах при запуску всіх виробничих потужностей та збільшенні

обсягів виробництва. Тому слід провести детальний аналіз та надати певні рекомендації щодо чисельності працівників. Правильно визначити потребу в персоналі можна тільки для конкретного моменту і для певної черговості робіт з умовою, що існує достатньо точна інформація відносно виду та обсягу поставлених для виконання завдань. Дані про потребу в персоналі за певний період часу являють собою усереднені величини, які використовуються в якості вихідних моментів для забезпечення укомплектування персоналом і тільки в тому, якщо потреба в персоналі в певний період часу приблизно постійна. При розробці системи оцінки майбутньої потреби в персоналі слід опиратись на такі перемінні, які прямо впливають на кількість працівників:

- виробнича програма, яка повинна виражатись обсягом та структурою продукції, що виробляється та послуг, що надаються за період;
- потреба в робочому часу на одиницю продукції або послуг (трудомісткість) або на обслуговування одиниці обладнання за період (трудові витрати на одиницю обладнання). Трудомісткість в свою чергу залежить від техніко-організаційного способу виробничої діяльності, інтенсивності експлуатації технологічного обладнання, а також від ефективності використання робочої сили;
- співвідношення попиту-пропозиції на ринку;
- технології виробництва, а також виробничих потужностей.

Саме при комплексному використанні цих перемінних можливо визначити середню потребу персоналу на перспективу. Можна вважати, що чим більше виробнича програма, вища трудомісткість та трудові витрати по обслуговуванню обладнання (тобто чим нижче продуктивність праці) і короткий робочий час, тим вища потреба в персоналі і навпаки. Якісна структура потреби в робочій силі виражається не так однозначно і залежить від різноманітності виробничої програми, відмінностей використовуваних технологій (механізації та автоматизації), а також від характеру розподілу праці. Ці фактори враховуються в посадових інструкціях, в описі трудових процесів та видів діяльності, які і складають основу формування вимог до

характеру трудової діяльності.

Вищезазначене стосується конкретних (як поточних так і прогнозних) розрахунків потреби в робочій силі. Отже, можна сказати що для успішного розвитку ТОВ “КФ “Східні Ласощі” слід розробити програму, яка б поєднувала в собі технічну, економічну та управлінську сторони діяльності підприємства. Причому не останню роль тут повинна відігравати система оцінки майбутніх потреб підприємства в кадрах, що дозволить досягти більш високого рівня використання кадрового потенціалу.

Сучасний працівник повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, комунікабельність, високий рівень культури. Це потребує безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, які сприяють повному розкриттю потенціалу працівників та зростанням їх здатності вносити вклад в діяльність організації. Тому розвиток персоналу на ПГО АПВТ “Фірма Ласка” повинен являти собою систему взаємопов’язаних дій, елементами яких є вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах тої чи іншої кваліфікації, управління кар’єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури. На підприємстві потрібно постійно застосовувати професійний розвиток, тобто процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, займання посад, вирішення нових завдань. Для цього слід стимулювати працівників щодо підвищення їхньої кваліфікації (гарантія зростання доходів, отримання більш високої посади, поява нових зразків обладнання, технології).

Низький рівень розвитку кадрів свідчить про незацікавленість керівників у підвищенні ефективності процесу забезпечення кадрової безпеки. Проте їх головним завданням має бути спостереження за працівником з врахуванням його розвитку та власної думки, індивідуального плану кар’єри. При цьому професійним навчанням повинні охоплюватись або знову прийняті співробітники для прискорення процесу їх адаптації, або працівники, у яких повинні з’явитись нові обов’язки тобто підвищення кваліфікації кадрів. При

підвищенні кваліфікації слід врахувати програми розвитку різних професійних груп, а також перспективи самого підприємства. Важливим при цьому є зниження строків навчання, що досягається в процесі ранжування навичок та вмінь персоналу, який пройшов перепідготовку.

В зв'язку із зменшенням чисельності працівників, що мало місце за останні роки, слід розробити програму їх залучення до виробничого процесу завдяки перепідготовці, а також навчання суміжним професіям. Перший підхід організовується з ціллю освоєння нових професій вивільнюваними працівниками, які не можуть бути використані по наявним у них професіям. Інший підхід, тобто навчання суміжним професіям здійснюється з ціллю розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах сильних навантажень.

Отже, можна підвести підсумок, що для успішного функціонування підприємства необхідно використовувати всі складові процесу управління, які б включали як поточну діяльність так і управління розвитком. Зокрема не остання роль належить тут персоналу підприємства, який є рушійною ланкою виконання всіх виробничих програм. Для поліпшення процесу забезпечення кадрової безпеки на ТОВ “КФ “Східні Ласощі” необхідно використовувати сукупність методів адміністративних, економічних, соціально-психологічних, що в кінцевому випадку дозволить підвищити виробничо-господарські показники діяльності.

Крім того значну увагу слід приділяти підвищенню професійного рівня управлінського апарату, тому що він є головною рушійною силою підвищення продуктивності праці, а також задоволеності працею працівників. Саме від використання ними нових прогресивних прийомів управління залежить вище перераховані складові ефективності механізму управління персоналом. Тому потрібно приділяти увагу щодо постійного підвищення кваліфікації кадрів, в тому числі особливо управлінських.

ВИСНОВКИ

Неможливо уявити собі виробництво товарів та послуг, а також їх реалізацію, з метою задоволення людських потреб, без продуктивної участі в цих процесах людської праці. Сам факт використання людської праці не пояснює виникнення кадрових проблем, оскільки можна уявити ситуацію, коли потреба в людській праці задовольняється тільки за рахунок діяльності підприємця. Кадрові проблеми виникають лише тоді, коли підприємець наймає на роботу інших осіб. Вони (в рамках трудового договору) за певну винагороду передають підприємцю право розпоряджатися своїм працересурсом і таким чином стають персоналом підприємства. Так виникає потреба у розробці певного механізму управління персоналом.

Сучасний кризовий стан економіки України безумовно характеризується загостренням конкурентної боротьби, що відбувається на фоні ускладнення соціально-економічної та політичної ситуації. Це у свою чергу вимагає вживання заходів для забезпечення безпеки підприємства, зокрема у кадровій сфері, де особливу роль відіграють соціально-мотиваційні чинники.

Дана випускна кваліфікаційна робота виконувалась за матеріалами ТОВ "КФ "Східні Ласощі". Характеризуючи основні показники діяльності необхідно зазначити, що доходи від реалізації зросли протягом 2017-2019 рр. На 57 %, хоча обсяги виробництва у абсолютних показниках (тонах виробленої халви) за цей же період зменшились майже вдвічі, якщо в 2017 році було вироблено та реалізовано 7817 тон халви, то в 2019 році – лише 3851 тон. Це пояснюється зростанням ціни на готову продукції та зміну структури виробництва, тобто збільшенням випуску більш дорогих видів халви. Загалом за аналітичний період виручка від реалізації зросла майже на 55 %, або більш ніж у 1,5 рази.

Валовий прибуток протягом всього аналізованого періоду поступово зростає і за 5 років його розмір збільшився більш ніж 1,5 рази. Збільшуються, проте, і витрати підприємства, зокрема, адміністративні витрати зросли на

11,6%. Витрати на збут збільшилися майже в 2,5 рази. Характеризуючи структуру операційних витрат відзначимо, що найбільшого зростання мали амортизація та матеріальні витрати.

Проаналізувавши динаміку собівартості продукції можна помітити, що у 2017 році собівартість виробленої продукції скоротилася на 0,3% порівняно з 2016 роком, але протягом останнього року вона поступово збільшується, внаслідок збільшення обсягів виробництва і реалізації. Це є наслідком збільшення витрат, які відносять на собівартість. Загалом вона зросла в 2019 році на 32,9% в порівнянні з попереднім періодом.

Отже, бачимо, що на підприємстві відбуваються позитивні зрушення: збільшуються обсяги реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції за період, що аналізується зменшується, зростає валовий прибуток, але через зростання витрат, зокрема адміністративних та на збут, зменшуються фінансові результати від звичайної діяльності та чистий прибуток. Це вимагає проведення оптимізації витрат підприємства.

На ТОВ "КФ "Східні Ласощі", як і на інших підприємствах України, має місце недосконала система організації управління. Не останню роль тут відіграє ефективність використання людських ресурсів, оскільки наявність зайвої плінності персоналу на підприємстві, що є значним при оцінці роботи персоналу, в результаті відображається на зниженні обсягів виробництва, і, відповідно, зменшенні прибутку, що є головною метою існування будь-якого підприємства.

Характеризуючи кадрові показники слід зазначити, що протягом 2015-2019 рр. загальна чисельність персоналу зменшилась на 46,1%.

Якщо порівнювати данні 2019 та 2015 рр., то бачимо, що загальна чисельність персоналу зменшувалась і у 2019 р. становила лише 56 осіб проти 104 осіб у 2015 р., тобто зменшилась на 46,1 %.

Необхідно зауважити, що зменшення працівників формувалось за рахунок всіх груп персоналу, але воно теж було нерівномірним і тому знову відбулись зміну у освітній структурі персоналу. При цьому чисельність

працівників, які закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації не зменшилась на 35% , а чисельність працівників, які закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації зменшилась лише на 9,5%. Це в свою чергу привело до зміни (збільшення) питомих часток цих груп працівників у загальній чисельності персоналу, відповідно на 6,5% та на 9,7 %.

Проаналізувавши вікову структуру працівників, бачимо, що кількість молодих працівників у віці від 15 до 35 років зменшилась за досліджуваний період на 47,1% (за 2015 – 2019 роки). В віці 35-59 років працівників дещо більша кількість, але загалом їх за період 2015-2019 роки збільшилось на 18,0%, це зростання сформувалось за рахунок природного переходу частини працівників з попередньої вікової групи, а частково за рахунок додаткового залучення працівників даної вікової категорії, так як за статистикою в цій віковій групі найбільша частка тих, що шукають роботу.

Отже, в результаті зробленого аналізу зауважимо, що в 2019 році якісна структура персоналу значно покращилась в порівнянні з 2015 роком.

Основним структурним підрозділом, що займається забезпеченням кадрової безпеки в організації є відділ кадрів (в особі одного працівника – інженера відділу кадрів), на який покладені функції по прийому і звільненню кадрів, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Серед завдань, що стоять перед відділом кадрів, є найм, оцінка і відбір персоналу. Основним завданням кадрової служби є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і в кількісному відношенні. Підприємство здійснює соціальне страхування своїх працівників, забезпечує їм безпечні умови праці, оплачує роботу своїх працівників не нижче встановленої законом заробітну плату.

В цілому аналіз показав, що робота відділку кадрів на підприємстві є не ефективною, так як більшість функцій з управління персоналом не виконується у повному обсязі, також структура персоналу є недосконалою, велика кількість працівників передпенсійного та пенсійного віку, хоча потрібно залучати до роботи більш молодих та перспективних працівників.

Враховуючі зазначені недоліки у сфері соціально-мотиваційних чинників кадрової безпеки на підприємстві має бути вжитий комплекс заходів щодо поліпшення ситуації. Так, на підприємстві має бути вивчений та у подальшому застосований досвід використання сучасних методів забезпечення кадрової безпеки, починаючи від набору і відбору персоналу, формування соціально-психологічного клімату та формування справедливої системи морального й матеріального стимулювання тощо, а також закінчуючи звільненням працівників.

Загалом за результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо впровадження мотиваційного моніторингу, системи кар'єрного розвитку та системи оцінки лояльності працівників на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко М.П. Економічна безпека підприємства в аспекті ресурсного підходу / М.П. Андрющенко, О.В. Озаріна
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Зеркалов Д.В. Безпека комерційної діяльності. У двох книгах. Книга перша: Правова основа. Довідник. –К.: Основа, 2005. – 472 с.
5. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами / колективна монографія за заг. ред. проф. Мігус І.П. [Текст]. – Черкаси: вид-во «МАКЛАУТ», 2012. – 315 с.
6. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка: Учебн. пособие / А.В. Калина. – 3-е изд. перераб. и доп.- К.: МАУП, 2001
7. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності : навч. посіб. / О.А. Кириченко. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
8. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
9. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
10. Компания «Надежные Кадры»: офіційний сайт компанії / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://nk-spb.ru>
11. Клепикова А., Нежданов И. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде // Управление персоналом. – 2001. – №3. – С. 36.

- 12.Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. – 326 с.
- 13.Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — вип.15. — с. 34–37.
- 14.Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.
- 15.Левченко А.О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005, №6 Т.1 – С. 43-47
- 16.Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова, Г. В. Назарова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006.– 238 с.
- 17.Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса [Электронный ресурс] / Д. Староверов. – Режим доступа: [//www.union.kz/ru](http://www.union.kz/ru).
- 18.Староверов Д. Что такое безопасность компании?
// <http://union.kz/ru/biz/kadbez/004kad/>
- 19.Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Режим доступу: [http: // www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2010_1/21.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2010_1/21.pdf)
- 20.Уткин Э.А. Риск–менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1998. – 288с.
- 21.Петров М. І., Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору» // Менеджер. – 2002. – № 1(17). – 67-71 с.
- 22.Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «Кадрова безпека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104cha.pdf.

- 23.Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. – №2. – 2003. – С. 25-29.
- 24.Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности // Кадры предприятия. – № 3(03). – 2003. – С. 31.
- 25.Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. – М.: «Банковский Деловой Центр», 2007. – 239 с
- 26.Швец Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зло-вживання персоналу [Електронний ресурс] / Н. Швец // Персонал. – 2006. – № 5. – Режим доступу : www.personal.in.ua.
- 27.Штамбург н. в. складові економічної безпеки підприємства / н. в. Штамбург // Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. — 2011. — №1(4). — С. 490–496.
- 28.Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : [монографія] / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько / Рада національної безпеки і оборони України; Національний ін-т стратегічних досліджень. - К. : НІСД, 1997.-143 с.
- 29.Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003.
- 30.Экономическая безопасность : [энциклопедия] / А. Г. Шаваев, А. Т. Багаутдинов и др. – М. : Правовое посвящение, 2001. – 512 с.
- 31.Carpentier R. Prevoir les conduits on con-duire son action / R. Carpentier // Human-isme et enterprise. – 1990. – December. – № 184. – Р. 12.
32. Profiles International: офіційний сайт компанії / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.profilesinternational.com.ua>
- 33.Extended DISC[®] System: офіційний сайт компанії / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.extendeddisc.com>