

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки
Молоді та спорту України
29 березня 2012 року №384

Форма №Н-9.02

**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 кадровою безпекою підприємства”

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

Драч Олександр В'ячеславович _____
(підпис)

Керівник: к.п.н., доцент кафедри ЕМтКД
Липчанський Володимир Олександрович _____
(підпис)

Рецензент: Генеральний директор
ПГО АПВТ «Фірма Ласка» Іванченко І.М.
Рецензент: д.е.н., професор Шалімова Н.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та завдання кадрової безпеки підприємства	7
1.2. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства	10
1.3. Організація забезпечення кадрової безпеки підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПГО АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»	24
2.1. Характеристика основних видів діяльності та організаційної структури управління підприємством	24
2.2. Оцінка основних економічних та фінансових показників господарської діяльності підприємства ПГО АПВТ «Фірма Ласка»	30
2.3. Організація забезпечення кадрової безпеки на підприємстві ПГО АПВТ «Фірма Ласка»	48
2.4. Оцінка поточного рівня кадрової безпеки на підприємстві ПГО АПВТ «Фірма Ласка»	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Розробка основних напрямів щодо збереження кадрової безпеки підприємства	65
3.2. Застосування прогресивних методів оцінки стану кадрової безпеки на підприємстві	71
3.3. Сертифікація персоналу, як інструмент стабілізації кадрового складу та вдосконалення його якісної структури	77
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Розвиток ринкової економіки, з одного боку, та поглиблення кризових явищ з іншого, призводять до збільшення ризиків, у тому числі, пов'язаних передусім з персоналом. Саме тому для суб'єктів господарювання особливої ваги набуває питання формування дієвої системи кадрової безпеки на підприємстві.

Кадрова безпека визначається як процес запобігання негативним впливам пов'язаним саме з персоналом на економічну безпеку підприємства.

Серед основних видів правопорушень у сфері безпеки кадрів мають місце:

- хабарництво та підкуп;
- оплата за контрактами фіктивних осіб;
- фінансові порушення за участю відповідальних осіб;
- використання власності підприємства за для особистої вигоди;
- підробка документів з метою отримання особистої вигоди;
- нерегламентовані дії з активами підприємства, нерегламентовані дії з цінними паперами;
- підробка звітів про витрачання фінансових ресурсів, під час відрядження або виконання іншої службової діяльності.

Мотивів для вчинення правопорушень кадрами існує багато, але принципові причини, що спонукають до вчинення порушення такі:

- гостра особиста потреба в коштах;
- неспроможність покриття фінансових потреб власних та родини;
- прогалини у бухгалтерському та управлінському обліку;
- негативний соціальна та ділова атмосфера у колективі підприємства;
- персональна схильність осіб до порушення встановлених правил;
- недосконала організація роботи з персоналом;
- кримінальні зв'язки у працівників підприємства;
- слабкий контроль з боку менеджменту за роботою кадрів.

Забезпечення кадрової безпеки є важливішою часткою діяльності керівника по роботі з кадрами. У полі його зору має бути як внутрішня, так і зовнішня небезпека персоналу.

Незалежно від особливостей діяльності підприємства основними функціями з управління персоналом є такі:

- планування кадрів: оцінка наявних потреб, перспектив подальшого розвитку підприємства, перспективні потреби в кадрах;
- набір персоналу: інформація про необхідні кадри, шляхи та методи набору;
- підбір кадрів: оцінка ефективності процедур оцінювання.

Цей напрям роботи вимагає постійного аналізу, тому що це забезпечуватиме вирішення питання ефективного формування й використання кадрів, їх відповідності пріоритетам забезпечення кадрової безпеки.

Метою нашої випускної кваліфікаційної роботи є аналіз процесу забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, виявлення можливих недоліків і розробка практичних рекомендацій по покращенню його організації.

Об'єктом дослідження в роботі виступає діяльність підприємства у сфері забезпечення кадрової безпеки, зокрема при наборі персоналу, його використанні та професійному розвитку, а також при звільненні.

Предметом дослідження є стан організації процесу забезпечення кадрової безпеки в організації.

Відповідно до мети, завданням випускної кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних основ у сфері організації та практичних рекомендацій щодо процесу забезпечення кадрової безпеки на досліджуваному підприємстві ПГО АПВТ «Фірма Ласка»:

- визначення показників руху людських ресурсів;
- дослідження якісного складу людських ресурсів організації, який характеризується загальноосвітнім, професійно-кваліфікаційним рівнем, віковою структурою;
- аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами;

- аналіз отриманих результатів та визначення недоліків;
- виявлення шляхів підвищення рівня лояльності персоналу;
- аналіз можливих кадрових ризиків на підприємстві.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, в яких розкриваються теоретичні основи організації кадрової безпеки на підприємстві, аналіз кількісного та якісного стану людських ресурсів, виявлення проблем та недоліків в організації кадрової роботи, а також шляхів їх вирішення та пропозиції з удосконалення процесу забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, зокрема шляхом використання сучасних методів роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання кадрової безпеки підприємства

Реальний стан економічної безпеки організацій різного профілю переважно залежить від того, як створюється й імплементується кадрова стратегія та політика, а також, наявністю ефективної моделі управління кадрами в організації.

Отже, саме кадрова безпека займає центральне місце у системі забезпечення економічної безпеки організації. Саме тому для організацій конче важливим є профілакування загроз, а також ідентифікація потенційних можливостей організацій щодо посилення кадрової безпеки та підвищення ефективності функціонування організації.

Дослідження наявних наукових публікацій показало, що незважаючи на актуальність зазначеного напрямку, у дослідженнях кадрової складової економічної безпеки існує багато прогалин, що не пояснюється неможливістю відповідати всім запитам практики у цій сфері.

У загальному сприйнятті кадрова безпека – це рівень безпечності організації в умовах існування загроз, які обумовлені людським фактором [4,10].

Кадрова безпека передусім сфокусована на вчасну ідентифікацію, профілактику і попередження загрозової активності персоналу. Саме тому, кадрова безпека є принципово важливою складовою економічної безпеки. Термін "кадрова безпека" як рівень організації досліджував А. Мітрофанов [11].

Кадрову безпеку як рівень безпечності принципових пріоритетів організації, пов'язаних із кадрами вивчав А. Шаваєв [12].

Проте ще більш загальним баченням кадрової безпеки є – рівень забезпеченості реалізації суспільно-прогресивних інтересів підприємства з

розвитку його людського капіталу, формування результативної моделі менеджменту персоналу й зменшення кадрових ризиків організації.

Так як кадрова безпека є поняттям складним. В цілому дослідники мають різні підходи до його трактування.

Так, ускладненість моделі менеджменту кадрової безпеки в організації визначається не лише багатогранністю даного питання та великою кількістю складників безпеки, а також і неповним наявним теоретичним базисом даного дослідження.

Ось чому, кадрову безпеку маємо визначати як багатогранну проблему при вивченні якої потрібно використовувати комплексний підхід.

Згідно результатів досліджень кадрову безпеку необхідно розглядати як дії та взаємовідносини працівників, завдяки яким здійснюється результативна економічна діяльність організації.

Як складник економічної безпеки організації кадрову безпеку досліджувала Н. Логінова [6], на її думку кадрова безпека є найбільш принциповою часткою економічної безпеки підприємства, завданням якої є ідентифікація, профілактика, запобігання, попередження загроз, небезпечних ситуацій, які або спрямовані на кадри, або йдуть від них, що має відбиватися на системі менеджменту персоналу та в кадровій політиці організації.

Як модель попередження деструктивних впливів на економічну безпеку організації кадрову безпеку вивчали Н. Швець, І. Чумарін [8], М. Лисенко [5]. Вони наголошують, що кадрова безпека є процесом попередження деструктивних впливів на економічну безпеку організації через небезпеки, що пов'язані з кадрами та соціально-трудовими відносинами.

Як нормативно-правове та інформаційно-аналітичне забезпечення процесу кадрового менеджменту досліджував кадрову безпеку О. Кіріченко [2]: розгляд нормативно-правових питань трудових відносин та розробка нормативних документів, забезпечення актуальною інформацією відповідних підрозділів кадрового менеджменту.

Обґрунтовує "кадрову безпеку" як комплекс заходів, що забезпечують попередження протиправних дій із боку працівників організації А. Джобава [11, 12].

А. Кібанов розглядає кадрову безпеку як головний напрямом кадрової роботи, яка за своїм контентом є комплексом принципів та методів, які орієнтовані на формування і розвиток людських ресурсів, на становлення високоефективного колективу, здатного оперативно реагувати на перманентно змінні потреби ринку в контексті стратегії розвитку компанії [3].

Формування нової парадигми менеджменту організації обумовлює необхідну розробку загальних засад економічної безпеки організації, які б були адекватними сучасним запитам.

Саме тому важливим є вивчення кадрової безпеки як складника економічної безпеки та її значення у створенні системи управлінських рішень щодо розвитку організацій. При цьому, перетинання питань економічної безпеки та розвитку організації може мати місце шляхом забезпечення ефективності організації загалом та його персоналу зокрема.

Під кадровою безпекою, з нашої точки зору, слід розглядати складову системи економічної безпеки організації, що представляє комплекс соціальних та економічних, управлінських, психологічних процесів, спрямованих на захист діяльності організації від загроз, що обумовлені людським фактором.

У межах економічної безпеки організації кадрова безпека обумовлює розгляд наступних питань [10]:

- ідентифікація й попередження небезпек, обумовлених активністю персоналу: протиправна активність, розкриття комерційної таємниці, співпраця з підприємствами-конкурентами, заподіяння збитку організації, деструктивні морально-психологічні прояви;
- збирання інформації про кандидатів на посаду для розгляду керівництвом та прийняття рішення про прийом або відмовлення;
- збирання та розгляд інформації про працівників в контексті можливості допуску до конфіденційних документів;

- створення позитивного соціально-психологічного клімату управління кадрами, аналіз ситуації та клімату у трудових колективах з метою посилення економічної безпеки організації;
- підвищення кваліфікації кадрів з питань вживання заходів безпеки і вимог щодо роботи з конфіденційною інформацією;
- участь у трудових суперечках, які стосуються порушення правил інформаційної безпеки або інших питань безпеки;
- створення культури безпеки в організації.

До компетентностей кадрів у процесі дотримання кадрової безпеки в організації належать такі:

- створювати злагоджений колектив та організовувати його результативну діяльність,
- запобігати виникненню конфліктних суперечок;
- формувати плани та програми у сфері економічної безпеки;
- проводити необхідні розрахунки, аналітичні висновки щодо проєктів, ідей та планів роботи організації у сфері економічної безпеки.

1.2. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства

В практичній діяльності підприємств забезпечення необхідного рівня кадрової безпеки здійснюється шляхом встановлення певних граничних показників або індикаторів, критеріїв, які свідчать про ступінь небезпек тих чи інших факторів. Якщо значення контрольних індикаторів виходять за межі встановлених граничних показників, це є сигналом для того щоб протидіяти певним негативним тенденціям, що можуть привести до зниження рівня, як кадрової, так і економічної безпеки підприємства в цілому.

Якщо весь комплекс визначених показників перебуває в допустимих межах своїх порогових значень, отже підприємство має змогу досягти високого ступеня безпеки.

До основних показників, що визначають і використовуються як критерії

оцінки саме рівня кадрової безпеки на сучасних підприємствах є наступні:

- показники чисельного складу персоналу;
- показники відповідності професійно-кваліфікаційної структури;
- показники ефективності використання персоналу;
- показники ефективності системи стимулювання.

Окрім, встановлення вищезазначених спеціальних критеріїв та визначивши їх граничних значень, кадрова служба підприємства має забезпечити:

- розробку планових і поточних значень показників кадрової безпеки для стратегічного і оперативного планування;

- надавати з різною періодичністю і в певному обсязі дані звітності за станом визначених критеріїв;

- здійснювати постійний моніторинг встановлених оціночних показників;

- якщо в результаті оцінок виявляється негативне відхилення значення показника або зміна напрямку тенденцій планових величин, необхідно негайно про це повідомляти в орган управління і службу безпеки;

- розробляти та реалізовувати заходи щодо усунення виявлених відхилень та стабілізацію параметрів діяльності підприємства.

З метою виявлення і прогнозування негативних дій щодо інтересів і об'єктів економічної безпеки і здійснюється зазначений моніторинг.

В результаті зазначеного моніторингу можуть бути виявлені наступні несприятливі явища і процеси:

- величин встановлених контрольних показників можуть відхилятися від граничних значень у негативний бік;
- виявлення неочікуваних і необґрунтованих фінансових та інформаційних явищ і процесів;
- виявлення різних форс-мажорних обставин;
- виявлення негативної поведінки окремих працівників або їх груп;
- виявлення фактів розкрадань грошових коштів, пошкоджень майна,

зникнення цінностей або важливих документів;

- виявлення конфліктних ситуацій між працівниками або зовнішніми суб'єктами бізнесу;
- виявлення фактів несанкціонованого доступу до інформаційних джерел компанії а також нерегламентованих випадків використання внутрішньої інформації;
- виявлення проблем, пов'язаних з особистою безпекою працівників.

Всі посадові особи і працівники підприємства, цілком зрозуміло, у випадку виявлення вищезазначених фактів зобов'язані негайно повідомляти про такі в службу безпеки, такі дії часто передбачаються не лише здоровим глуздом і лояльним ставленням працівника, а і формально обумовлені посадовими обов'язками і інструкцією щодо дій у відповідних випадках.

Процес забезпечення кадрової безпеки на підприємстві можна описати у вигляді послідовної схеми, яка описуватиме його логічний зміст, рисунок 1.1.

Кадрова безпека підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки реалізується одразу двома основними напрямками, перший з яких забезпечується саме завдяки організації роботи з персоналом підприємства і охоплює всі напрями кадрової роботи покликані на підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. Другий напрям опосередковано стосується кадрової роботи і направлений скоріш на збереження кадрового потенціалу та його розвиток, забезпечується це завдяки реалізації програм професійного розвитку, патентування та ліцензування інтелектуальної власності працівників підприємства, тощо.

На першому етапі процесу забезпечення кадрової складової економічної безпеки необхідно оцінити ймовірність загрози негативних дій та їх можливі наслідки для підприємства. Так, серед основних негативних чинників кадрової безпеки, що можуть спричинити погіршення рівня економічної безпеки підприємства можна назвати низький рівень кваліфікації працівників та їх небажання або нездатність працювати з повною віддачею і приносити користь своєму підприємству.



Рис. 1.1. Послідовно здійснювані заходи процесу забезпечення кадрової складової економічної безпеки

Цей чинник може бути обумовлений низьки рівнем оплати праці, внаслідок нераціонального розподілу фонду оплати праці, чи неефективної діючої на підприємстві системи стимулювання праці, або низьким рівнем ефективності системи управління персоналом, внаслідок нераціональної

розстановки кадрів та їх розподілом.

Раціональний процес управління кадрами, що буде спрямований на забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства, повинен включати не лише планування та використання персоналу, а й охоплювати весь комплекс кадрової роботи спрямованої на організацію системи підбору, найму, професійного розвитку, мотивації праці, зокрема, передбачати використання системи матеріальних та моральних стимулів, реалізації креативності працівників та можливості творчої самореалізації і соціального розвитку в трудовому колективі.

Особливої уваги зметою забезпечення як економічної, так і зокрема кадрової безпеки має чітке визначення зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства. Серед них такі:

До внутрішніх загроз кадрової безпеки належать:

- недостатня кваліфікація персоналу;
- завищені вимоги до працівників;
- відсутність або низька ефективність системи професійного розвитку;
- неефективна система управління персоналом;
- малоефективна система стимулювання праці;
- відсутність стратегічного планування щодо перспективних потреб в персоналі, в розрізі його професійно-кваліфікаційної структури;
- звільнення висококваліфікованих працівників;
- зосередженість працівників на поточних особистих результатах роботи;
- орієнтованість на дотримання інтересів підрозділу і, відповідно, відсутність цільної корпоративної політики.

Звісно цей перелік можна доповнювати, якщо ретельно проаналізувати організацію кадрової роботи на підприємстві в контексті забезпечення кадрової та економічної безпеки.

Проте, не менш важливим є також визначення зовнішніх загроз кадрової безпеки, серед яких основними слід назвати наступні:

- виникнення у працівників складних життєвих обставин, та внаслідок

цього, різних видів залежностей;

- знецінювання заробітку внаслідок дії інфляційних процесів, що в результаті призводить до зниження мотивації (моніторингом данного питання має займатись служба управління персоналом);
- порівнянно кращі умови роботи у конкурентів та розмір заробітку, що в результаті спонукає працівників до переходу на підприємства конкурентів.

Останнє, є надзвичайно небезпечним для підприємства, адже переманювання ключових співробітників на підприємства конкурентів, часто приводить до втрати клієнтської бази, а також важливих контрактів, що в результаті може призвести до банкрутства підприємства.

1.3. Організація забезпечення кадрової безпеки підприємства

В умовах динамічних змін в світовій економіці, та відповідно їх в пливу на економіку України, організація забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства стають все більш актуальними. Важливим є не лише діагностика рівня економічної безпеки та адекватна адаптивна реакція системи управління підприємством на виникаючі загрози, важливим є також можливості підприємств швидко відновлюватись після настання таких загроз.

З цією метою на сучасних підприємствах України створюють спеціалізовані підрозділи, управління чи служби, діяльність яких спрямована на забезпечення належного рівня економічної безпеки. Що, зокрема, досягається завдяки реалізації окремих напрямів забезпечення складових економічної безпеки, таких як фінансова безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека. Створення цих спеціалізованих підрозділів, служб чи департаментів є важливою умовою, оскільки виникнення на підприємствах ситуацій, пов'язаних з порушенням параметрів безпеки, вимагають швидкої і адекватної реакції за умов мінімального витоку інформації та збереження умов конфіденційності.

До основних функцій, які виконує служба безпеки підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки належать наступні:

- охорона виробничо-господарської діяльності підприємства;
- забезпечення охорони виробничих приміщень, офісів, устаткування, сировини та продукції, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- забезпечення особистої безпеки провідних менеджерів, висококваліфікованих фахівців та керівництва підприємства;
- організація правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;
- захист інформації, яка є комерційною таємницею підприємства;
- організація спеціального діловодства, для забезпечення збереження комерційної таємниці підприємства;
- виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;
- моніторинг неправомірних дій конкурентів і зловмисників, оцінювання ситуації та вживання дій у визначених правових межах.

В залежності від специфіки діяльності підприємства, від форми власності та виду суб'єкта господарювання, його структури і визначається об'єкти охорони, а також повний перелік функцій і завдань служби безпеки, покликаної на виявлення загроз і небезпек, їх моніторингу та розробки заходів щодо їх усунення.

Необхідно зазначити, що на більшості вітчизняних підприємств, не створюють спеціалізованих підрозділів, а питаннями забезпечення основних складових економічної безпеки займаються функціональні менеджери, які роблять це в автоматичному режимі та ніяк не регламентують це документально. Оскільки, якщо підприємство певний час успішно функціонує, то вважається, що уже найнижчий рівень економічної безпеки є досягнутим. Вважається, що підприємство, вже подбало про свою економічну безпеку, коли спромоглось запропонувати покупцям таку продукцію або послуги, які користуються хоч найменшим.

На певних етапах розвитку підприємства переживають зниження рівня економічної безпеки, таке відбувається в періоди активного зростання підприємств, нарощування обсягів виробництва, освоєння нових ринків. Саме зростання темпів розвитку розхитує систему безпеки підприємства і в такі періоди найчастіше відбуваються поглинання підприємства конкурентами, рейдерські захоплення підприємства, або перехоплення конкурентами важливих клієнтів, зриви контрактів, тощо.

В залежності від фінансових можливостей підприємства, а також від технічного рівня забезпечення служби безпеки залежать вибір організаційних форм економічної безпеки. Водночас, удосконалення методів роботи служби безпеки у розрізі забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає розвитку аналітичних функцій всіх функціональних служб підприємств.

Отже, рівень безпеки підприємства забезпечується цілим комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Проте, в забезпеченні економічної безпеки підприємства усе більшу роль відіграє система управління персоналом та кадрова безпека.

Зазначимо, що кадрова безпека передбачає як захист персоналу від неправомірних дій сторонніх осіб та завдання їм матеріального, морального або фізичного збитку, так і захист самого підприємства від шкідливих випадкових або навмисних дій співробітників. Якщо корисливі економічні злочини співробітників (шахрайство, крадіжка, грабіж, здирство) є сферою діяльності служби безпеки організації, то некорисливі «погрози» з боку співробітників (професійна некомпетентність, халатність, правовий нігілізм, падіння моральності і моралі, шкідливі звички) повинні входити в компетенцію служб управління персоналом.

Очевидно, що кадрова безпека займає ключове положення серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал задіяний у всіх процесах, що відбуваються в компанії.

У більшості керівників процес забезпечення кадрової безпеки асоціюється виключно з роботою служби безпеки підприємства по запобіганню

крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу компанії, а також у ряді випадків – з перевіркою кандидатів при прийомі на роботу. Насправді, це лише верхівка айсберга.

До основних завдань забезпечення кадрової безпеки, що безпосередньо впливають та визначають рівень економічної безпеки підприємства в цілому, належать наступні [2, 7]:

- заповнення вакансій та забезпечення підприємства необхідними до його потреби кваліфікованими співробітниками;
- дослідження ситуації на ринку праці в регіоні;
- моніторинг розміщення резюме фахівцями компанії в публічних базах (перший сигнал про незадоволеність умовами роботи);
- організація роботи із забезпеченням кадрового резерву для ключових посад;
- закріплення співробітників шляхом забезпечення їх професійного розвитку та кадрового зростання;
- розробка ефективних мотиваційних систем та вдосконалення системи оплати праці;
- забезпечення зростання лояльності співробітників;
- організація роботи з кадровими агентствами аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами;
- проектування кар'єри, використання HR-технологій флагманських компанії і формування на їх основі кадрових рішень у відповідність з чинним трудовим законодавством.

Сучасні компанії, як правило, вибирають один з двох шляхів вирішення проблеми кадрової безпеки: «боротьбу» з персоналом або «співпрацю» з ним. Підприємства, які дотримуються ідеології «боротьби», апріорі розглядають своїх співробітників як потенційну загрозу для власної безпеки і прагнуть будь-якими способами цю загрозу нейтралізувати: для цього на підприємстві розробляють і регулярно оновлюють повний комплект документів в рамках кадрового діловодства, обґрунтовують та чітко прописують всі нюанси взаємин

із співробітниками, постійно ведуть моніторинг всіх змін трудового законодавства. В цій безкінечній гонці взаємної недовіри та регламентації перемога періодично переходить з рук в руки, але даний напрям є виснажливим і від початку деструктивним.

Інший приклад, це компанії, що націлені на співпрацю зі своїм персоналом, вони розглядають своїх працівників як партнерів у вирішенні бизнес-завдань. На таких підприємствах регламентується і прописується лише необхідний мінімум операцій, проте, основні зусилля направлені на формування доброзичливих умов праці і відносин в колективі, за таких умов у співробітників не виникне бажання скористатися «уразливістю» працедавця навіть в ситуації звільнення.

Зрозуміло, що функцій із забезпеченням організації кадрової безпеки на підприємстві, незалежно від того, якою саме із зазначених стратегій користуються дуже багато. Однак основними суб'єктами кадрової безпеки підприємства залишається служба безпеки та служба управління персоналом. Існує думка, що проблемами, пов'язаними з безпекою, повинна займатися в основному тільки служба безпеки [6]. Проте, практика доводить, що служба управління персоналом в питаннях кадрової безпеки навіть більш важливий суб'єкт забезпечення безпеки, і її діяльність часто вирішує проблеми пов'язані з персоналом у превентивний спосіб.

Крім того, маємо зазначити, що підбором, наймом, оцінкою та розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, отже, вона суттєво впливає на забезпечення безпеки, у тому числі на кадровому рівні формування самої служби.

Крім того до прямих обов'язків фахівців служби управління персоналом належить мінімізація негативних впливів з боку персоналу, що регулюється спеціальними інструментами, методами та можливостями, що властиві саме працівникам кадрової служби.

Чумарін І. Г. підкреслює, що служба управління персоналом займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії,

оскільки вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні [5].

Отже, як ми з'ясували, служба управління персоналом – більш важливий суб'єкт у забезпеченні кадрової безпеки, ніж служба безпеки підприємства. Проте, щоб реалізовувати завдання із забезпечення кадрової безпеки вона має потребу в чіткому розмежуванні функцій та надання необхідних повноважень в структурі компанії.

Тому для здійснення своїх функцій в контексті забезпечення кадрової безпеки служба управління персоналом повинна отримати ефективні важелі впливу, її повноваження мають бути занесені до нормативних актів підприємства, і бути відомими тільки співробітникам служби управління персоналом, але й іншим працівникам.

Крім прямих обов'язків служби управління персоналом пов'язаних з комплексом робіт по забезпеченню прийому на роботу та звільнення співробітників, варто визначити й інші важливі функції, які стосуються забезпечення кадрової безпеки.

Зокрема служба управління персоналом формує і регламентує документацію яка стосується внутрішньої діяльності компанії. Перш за все, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок і режим роботи працівника, його відповідальності, повноважень і обмежень, нормативні акти з охорони праці, охорони комерційної таємниці тощо.

Звісно, у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємства, служба управління персоналом тісно взаємодіє зі службою безпеки, причому їх функції хоч в де-чому і є подібними, проте є і принципові відмінності.

Головною відмінністю, перш за все, є спрямованість діяльності. Якщо служба безпеки здійснює всебічне забезпечення безпеки компанії (силову, інформаційну, технічну), то служба управління персоналом займається тільки кадровими питаннями [4]. Як би там не було, діяльність служби управління персоналом є більш спеціалізованою з погляду забезпечення кадрової безпеки.

Необхідно аналізувати структуру функції та уникати їх дублювання оскільки, для будь-якого підприємства це невиправдані витрати. А. Клепікова та І. Нежданов пропонують наступну схему розмежування функцій. При відборі та оформленні на роботу перевірку на відсутність судимості, зв'язку із кримінальними структурами, дійсності документів про освіту та інших відомостей здійснюватиме служба безпеки; а перевірку професіоналізму, відповідності корпоративній етиці буде здійснювати служба управління персоналом.

У період адаптації найнятого працівника служба безпеки контролює його поведінку з огляду недопущення шкідливих дій та створення зараз підприємству у майбутньому; служба управління персоналом забезпечує засвоєння культурних норм організації, мінімізує невдоволення, не допускає звільнення нового співробітника [1].

На відміну від служби управління персоналом, служба безпеки відповідальна за корпоративну розвідку, контррозвідку, відстеження порушення правил усередині компанії, використовуючи канали комунікації й методи «e-spy» (такі методи, як перегляд електронної пошти й трансакцій у локальній мережі працівників, організація прослуховування і/або визначення вхідних і вихідних дзвінків з мобільних телефонів, створення дос'є про особисте життя співробітників тощо [2, 4].

Тому, ми ще раз переконалися в тому, що забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Рівень кадрової безпеки підприємства залежить від наступних основних факторів – найм, лояльність, контроль і безпечне звільнення.

Найм. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу та прогнозуванні і забезпеченні надійності персоналу. До основних заходів даного комплексу входять наступні завдання: пошук кандидатів, процедури відбору, документальне та юридичне забезпечення прийому на роботу, іспитовий термін, адаптація, атестація, навчання та професійний розвиток.

Лояльністю у широкому розумінні є комплекс заходів спрямованих на встановлення позитивного відношення працівників до роботодавця. В залежності від того, як відчуває себе співробітник в організації, – сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або вельмишанованим працівником – дійсно, залежить і рівень кадрової безпеки. Якщо на підприємстві недостатньо уваги приділяється забезпеченню лояльності то в подальшому доведеться більше уваги і витрат здійснювати на забезпечення контролю.

Контроль являє собою комплекс заходів з встановлених для персоналу підприємства, у тому числі для менеджерів і адміністрації режимів, регламентів, обмежень, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій і процедур безпеки. Контрольні заходи проводиться, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, вони безпосередньо спрямовані на ліквідацію можливостей заподіяння збитку.

Отже, у контексті забезпечення кадрової безпеки виділимо наступні основні завдання кадрової служби підприємства:

- участь у процесах планування людських ресурсів, у визначенні кадрової стратегії підприємства, у формуванні інформаційної, фінансової політики, а також професійного розвитку і оцінці персоналу;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками підприємства;
- складання нормативної документації з урахуванням інтересів дотримання кадрової безпеки;
- недопущення осіб до заняття посад та отримання повноважень, зловживаючи якими, вони могли б завдати шкоду підприємству своїми діями;
- моніторинг основних індикаторів та показників що визначають прийнятний рівень кадрової безпеки підприємства.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що кадрова безпека є ключовим елементом економічної безпеки підприємства. Її

суб'єктами виступають функціональні підрозділи підприємства, але найбільшою мірою реалізацією заходів забезпечення кадрової безпеки реалізують саме відділ кадрів або кадрова служба підприємства та служба безпеки підприємства. Функції цих двох підрозділів в контексті забезпечення збереження кадрової безпеки хоч і схожі, але принципово різні. Так, кадрова служба забезпечує формування трьох із чотирьох факторів кадрової безпеки, таких як найм працівників, забезпечення їх лояльності та безпечне звільнення, у випадку необхідності. В свою чергу служба безпеки більше зосереджена на контрольних функціях.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ
НА ПГО АПВТ “ФІРМА ЛАСКА”**2.1. Характеристика основних видів діяльності та організаційної структури управління підприємством**

Підприємство, яке ми досліджуємо в нашій роботі відноситься до галузі харчової промисловості, і спеціалізується на виробництві морозива, а також його реалізації. Підприємство громадського об'єднання Асоціації підтримки вітчизняного товаровиробника “Фірма Ласка” засновано 19 грудня 2000 року і зареєстровано за адресою м. Кіровоград, вул. Терешкової 217. Виробництвом морозива підприємство займається з 2001 року.

Для здійснення господарської діяльності ПГО АПВТ “Фірма Ласка” орендує у споріднених підприємств офісне приміщення, виробничі потужності по виробництву морозива – морожений цех, вафельний цех, компресорний цех та транспортні засоби:

1) у ТОВ "Ласка" (м. Кіровоград) згідно договорів оренди :

- на оренду автотранспорту - №4 від 04.01.2005р. з можливістю пролонгації.

- на оренду обладнання для промислового використання - б/н від 01.01.2006 року, строк дії до 01.01.2016 року (до цього діяла угода №181 від 30.12.2002 року, яка щорічно продовжувалась на 1 рік). Дане обладнання знаходиться за адресою: м. Кіровоград, вул. В. Терешкової, 217;

- на оренду адміністративної будівлі та виробничих приміщень за адресою м. Кіровоград, вул. Терешкової, 217 - б/н від 01.04.2001 року, без обмежень терміну дії. Вартість орендної плати дорівнює величині амортизаційних відрахувань;

2) у СП ТОВ "Укрбіомед" (м. Кіровоград) згідно договорів оренди :

- на оренду морозильного обладнання - № 30/06-1 від 30.06.04 р.,

термін дії 3 роки.

Постійний асортимент продукції (морозива) перевищує 100 асортиментних позицій, обсяги виробництва постійно і планомірно зростають.

Нині підприємство виробляє різноманітний асортимент продукції:

- ✓ 25 видів морозива в вафельному стаканчику з різноманітними наповнювачами та добавками;
- ✓ 46 видів "Ескімо" на паличці в різноманітних глазурях;
- ✓ 3 види морозива "Сімейне";
- ✓ 10 видів "Мозаїка" в пластиковому упакованні;
- ✓ 35 видів торгів на будь-який смак;
- ✓ 5 видів батончика;
- ✓ 3 види рожка;
- ✓ 3 види морозива в брикеті.

Перелік основних видів продукції можна побачити в додатку 3.

Ринком збуту продукції "Фірма Ласка" є, фактично, вся територія України. Цьому сприяло отримання підприємством у травні 2002 року патенту ТПА №181832 на здійснення оптової торгівлі, який потім продовжувався кілька разів. В липні 2004р. підприємство почало постачати продукцію в Росію, в квітні 2005р. в Білорусію та Молдавію, з червня 2005 в Азербайджан.

Основними споживачами продукції підприємства є торгові посередники, що укладають контракти на постачання продукції у визначених обсягах, назвемо лише найбільших із них, які укладали контракти у 2015 році більш ніж на 500 тис. грн.:

- ПП Адамчук, м.Запоріжжя;
- "Поділля - Ресурс" м.Вінниця;
- ПП Елмакс м.Бердичів;
- ТОВ ТД "Магнат" м.Дніпро;
- "Карпати Холод" м.Івано-Франківськ;
- ТОВ "Айсервіс" м.Київ;
- ТОВ "Вічунай-Україна" м. Київ;

- АДН м.Кропивницький;
- ПП Шуляківська м.Луцьк;
- ПП Грабинський м.Львів;
- ТОВ “ЕККО”, м. Чернігів;
- ТОВ “Крок”, м. Полтава та багато інш.

Загальна організаційна схема управління підприємством ПГО АПВТ “Фірма Ласка” відображена у додатку 1.

Організаційна структура підприємства визначається двома основними моментами: структурою управління і структурою функціональних підрозділів та служб .

Підприємство “Ласка” очолюється Генеральним директором, який володіє достатніми повноваженнями для розробки стратегії і організації поточної роботи підприємства.

Генеральний директор діє від імені підприємства, представляє його в усіх господарських і державних закладах. У відповідності з законодавством і статутом підприємства він видає накази, здійснює найом і звільнення робітників, накладає на них стягнення або визначає заходи заохочення за гарну роботу.

Генеральний директор розпоряджається майном підприємства, укладає договори зі сторонніми організаціями, видає від свого імені доручення іншим особам, відкриває в банках розрахунковий рахунок і розпоряджається грошовими засобами на рахунку (додаток 1).

Генеральному директору підпорядкований виконавчий, або просто директор. Частку своїх повноважень директор делегує своїм заступникам.

Директору підпорядковуються:

- головний інженер;
- директор з виробництва;
- головний бухгалтер;
- комерційний директор;
- директор з фінансових питань;

- начальник служби безпеки;
- заступник директора з правових питань;
- заступник директора по персоналу;
- заступник директора із заготівлі молока;
- керівник групи глибокої заморозки;
- начальник відділу забезпечення;
- начальник відділу технічного контролю;
- начальник цеху з виробництва наповнювачів.

Директору з виробництва підпорядкований відділ управління виробничими запасами.

Головному інженеру підпорядковані:

- інженер- еколог;
- головний механік;
- компресорний цех;
- головний енергетик (електричний цех);
- цех фреонних установок;
- котельня;
- АХО.

Директору з виробництва підпорядковані:

- заступник директора з виробництва;
- вафельний цех;
- цех морозива;
- провідний технолог.

Комерційному директору підпорядковані:

- відділ роздрібної торгівлі;
- відділ збуту;
- відділ маркетинга;
- відділ логістики.

Заступнику директора з персоналу підпорядковані:

- начальник відділу кадрів;
- менеджер з підбору та розвитку кадрів.

Заступнику директора з правових питань підпорядковуються:

- начальник юридичного відділу;
- заступник начальника юридичного відділу та юрист.

Головному бухгалтеру підпорядкована бухгалтерія.

Фінансовому директору підпорядкований фінансовий відділ.

Коротку характеристику та коло основних завдань структурних підрозділів підприємства викладемо нижче:

Відділ управління виробничими запасами. В його обов'язки входять всі операції по забезпеченню всіх напрямків потреб підприємства (окрім закупівлі молока, - це завдання окремого функціонального підрозділу) - закупівля матеріалів та допоміжних матеріалів на виробництво, паливно-мастильних матеріалів, забезпечення гофротарою, комплектуючими до оргтехніки, пакувальними матеріалами, цукру, какао, холодильні матеріали та ін.

Відділ економічного планування. У ВЕП вирішуються повсякденні і оперативні задачі. Здійснюються всі види робіт за контрактом, що знаходяться у віданні служби. Робота, пов'язана з упорядкуванням розрахункових і платіжних розрахунків.

Відділ метрології і стандартизації, здійснює систематичне метрологічне забезпечення виробництва, проводить високоточні виміри, метрологічний контроль конструкційної і технологічної документації, калібровку засобів вимірювальної техніки, нормалізаційний контроль конструкційної і технологічної документації, стандартів підприємства, надає службам нормативну документацію і здійснює її ведення. Відділом забезпечена участь у розробці і впровадження на підприємстві системи контролю якості, у відповідності з потребами міжнародного стандарту.

Відділ технічного контролю, забезпечує ефективну роботу в нових ринкових умовах функціонування підприємства. Найголовнішим напрямком є вдосконалення діючої системи якості на базі міжнародного стандарту ISO 9001.

Організовується робота з розробки превентивних заходів, направлених на застереження браку, і зведення його до оптимального мінімуму. Підвищується кваліфікація співробітників. Склад діючого персоналу на 60% складається з осіб, що мають середню технічну освіту. Більш 90% персоналу мають стаж більш 10 років.

Відділ головного технолога, здійснює технологічну та конструкторську підготовку нових видів морозива. Здійснюються роботи по підвищенню ефективності виробництва продукції, що вже випускається. Для скорочення строків технологічної підготовки виробництва планується розробка ділянки дрібних партій на базі гнучкої технології.

Відділ головного механіка. Тут ведеться робота з капітального ремонту устаткування, здійснюється його модернізація для створення нових вузлів, ведеться робота з відпрацювання та виробництва аналогів імпоротної продукції.

Відділ безпеки та захисту власності. Тут проводяться роботи по правовій охороні прав власності ПГО АВТВ “Фірма Ласка” на раціоналізаторські рішення, здійснені на рівні винаходів, охорона прав власності на торгову марку та інші.

Відділ охорони праці забезпечує контроль за дотриманням діючого законодавства в сфері виконання робітниками умов охорони праці, виконання умов безпеки при проведенні усіх видів робіт. Проводиться контроль відповідності нормативним актам по охороні праці в роботі з машинами, механізмами. Забезпечується своєчасне навчання, інструктування робітників, контроль за виконання санітарних і побутових норм, періодичне проходження робітниками медичних оглядів. Забезпечується розробка і реалізація заходів, що направлені на покращення умов праці.

Відділ головного енергетика (електричний цех). Веде роботи, направлені на вирішення двох основних задач: забезпечення надійного, безперебійного енергозабезпечення і досягнення кращого рівня витрат на енергоресурси. У 2003 році була введена система цехового обліку витрат енергоресурсів. В результаті, тільки за перше півріччя було зекономлено 394 тис кВт. Склавши

договір з кіровоградською ТЕЦ на надання електроенергії за ціною більш низькою, ніж в обленерго, тільки за шість місяців вдалось зекономити 200 тис. грн.

Відділ оптимізації активів займається поточним аналізом структури активів підприємства, визначаються обсяги неліквідів, проводить інвентаризацію на складах запасів, визначаються ті запаси, що підлягають реалізації. Робота цього відділу спрямована на розморожування активів підприємства та пошуку напрямку пришвидшення оборотності оборотних коштів.

Відділ кадрів забезпечує процес формування трудових ресурсів на підприємстві, займається внутрішнім та зовнішнім набором кадрів, готує запити для організацій, що співпрацюють з підприємством, формує заявки на здійснення професійного розвитку персоналу за напрямками, займається організацією обліку та оцінкою персоналу. Відділ також займається безпосередньо роботами з обліку результативності праці різних категорій працівників підприємства та нарахуванням заробітної плати.

2.2. Оцінка основних економічних та фінансових показників господарської діяльності підприємства ПГО АПВТ „Фірма Ласка”

Для оцінки фінансово-господарського стану підприємства необхідна відповідна інформаційна база. Такою є “Звіт про результати фінансової діяльності”, “Баланс” і “Примітки до фінансової звітності” та інша звітна документація підприємства .

При аналізі фінансово-господарського стану ПГО АПВТ „Фірма Ласка” (далі підприємство «Ласка») розглядаються п’ять звітних періодів 2015, 2016, 2017, 2018 та 2019 роки.

У таблиці 2.1. проводиться аналіз економічних показників діяльності підприємства за даними бухгалтерської звітності. Для проведення аналізу фінансового стану підприємства використовуються різні методи. Саме в цій

роботі використовується метод порівняння.

Таблиця 2.1

**Основні техніко – економічні показники роботи
фірми “Ласка” за період з 2015 по 2019 рік**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)		Зміни, %
						2019- 2018	2019- 2015	2019/ 2015
Доходи (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	184861	196375	234294	255950	295029	39079	110168	59.6
Податок на додану вартість	30404	31758	37264	41094	47299	6205	1685	55.6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	154457	164977	197030	214856	247730	32874	93273	60.39
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	132477	144288	160884	175705	201986	25581	68809	51.9
Валовий прибуток	21980	20689	36146	39151	46444	7293	24461	111.3
Інші операційні доходи	1948	427	18442	652	512	-140	-1436	-73.7
Адміністративні витрати	2379	2454	2352	2791	2506	-285	127	5.3
Витрати на збут	15461	12385	14617	12062	20172	8040	4641	32.7
Інші операційні витрати	1332	8116	4017	5528	1768	3760	436	32.7
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	4756	-1839	33602	19422	22580	3158	17824	368.5
Фінансові витрати	6153	6260	6935	7576	11179	3603	5023	81.6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	-1397	-8099	26667	9610	9007	-603	10404	744.7
Чистий: прибуток	-1397	-8099	26667	9610	9007	-603	10404	744.7

Дані таблиці свідчать, що за період з 2015 р. по 2019 р. на підприємстві “Ласка” відбулось збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції. За рахунок цього збільшилась собівартість виробленої і реалізованої продукції.

Доходи від реалізації зросли протягом 2018-2019 рр. на 15,3 %, хоча обсяги виробництва у абсолютних показниках (тонах виробленого морозива) за цей же період зменшились (див. рис. 2.1) майже вдвічі, якщо в 2018 році було вироблено та реалізовано 7817 тон морозива, то в 2019 році – лише 3851 тон. Чим же пояснити зростання виручки від реалізації, лише зростанням ціни на готову продукції та зміну структури виробництва, тобто збільшенням випуску більш дорогих видів морозива. Загалом за аналітичний період виручка від реалізації зросла майже на 60 %, або більш ніж у 1,5 рази.

Річний приріст собівартості реалізованої продукції в період з 2016-2019 рр. складає 10-15 %, тобто та кінець 2019 року він склав 201986 тис. грн.

Аналіз виконаних планових даних показує, що план фактичного прибутку перевиконано на 10404 тис. грн. або на 744,7%. Це позитивно характеризує роботу господарюючого суб'єкту та працівників його фінансової служби.

Характеризує економічну діяльність підприємства можна також за елементами операційних витрат, дані яких наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат фірми “Ласка”

Елементи операційних витрат	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)		Зміни, %	
						2019-2018	2019-2015	2019/2018	2019/2015
Матеріальні витрати	108912	139496	147050	165770	198760	32990	89848	19.9	82.5
Витрати на оплату праці	9656	10744	10474	12994	11299	-1695	1643	-13.0	17.0
Відрахування на соціальні заходи	3643	4015	3921	4830	4178	-652	535	-13.5	14.7
Амортизація	4706	4872	7088	6964	9657	2693	4951	38.7	105.2
Інші операційні витрати	24732	8116	13337	5528	1768	-376	-22964	-68.0	-92.9
Разом	151649	167243	181870	196086	225662	29576	74013	13.1	48.8

Аналіз даних таблиці свідчить, що в структурі операційних витрат

підприємства найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, які протягом 2015-2019 рр. постійно зростають. Так, якщо у 2015 р. вони склали 108912 тис. грн., то у 2019 р. – вже 198760 тис. грн., тобто на 82,5 % більше. Зменшення матеріальних витрат хоча б на 1% призводить до значного позитивного фінансового ефекту. Хоча з іншого боку зростання матеріальних витрат у абсолютному значенні викликане зростанням обсягів виробництва, тому більш важливим буде визначення динаміки їх частки в структурі всіх операційних витрат.

Темп збільшення витрат на оплату праці за період з 2015 р. по 2019 р. складає 17 %. У 2019 р. порівняно з попереднім відбулось зменшення витрат на оплату праці на 13 %. Якщо порівнювати їх з матеріальними витратами, темп зростання яких, в свою чергу, за 5 років склав 83 %, в структурі операційних витрат вони не дуже мобільні і зміни їх частки протягом п'яти років незначні.

Витрати на амортизацію протягом аналітичного періоду мали найвищі темпи зростання - вони зросли в 2 рази, або на 105,2 %. За останні роки витрати на амортизація зросли з 6964 тис. грн. у 2018 р. до 9657 тис. грн. у 2019 р., тобто на 38,7%.

Стрімке зростання амортизаційних відрахувань можна пояснити умовами договору оренди виробничих приміщень від 01.04.2001 року, що було укладено на невизначений строк і де зазначалось, що вартість орендної плати дорівнює сумі амортизаційних відрахувань, тобто зростання суми амортизації пояснюється швидше за все зростанням вартості оренди.

Так як операційні витрати можна розділити на ті, що пов'язані з реалізацією продукції, і на ті, що пов'язують з адміністративними витратами, витрати на управлінський персонал, то бажано приділяти уваги першому типу витрат, бо вони безпосередньо впливають на розмір операційного прибутку.

Для загальної економічної характеристики діяльності підприємства, треба проаналізувати також динаміку його активів та пасивів.

Аналіз загальної характеристики економічної діяльності підприємства реалізовується через розв'язання завдань першого блоку інтегральної схеми

фінансового аналізу підприємства, тобто проведення розрахунку динамічних та структурних змін за аналізуємий період.

Фінансове становище підприємства характеризується розміщенням і використанням коштів (активів) і джерелами їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто пасив). Ці відомості представлені в балансі підприємства (форма № 1).

Одним з основних чинників, що визначають фінансове становище підприємства є виконання фінансового плану і поповнення по мірі виникнення потреби власного оборотного капіталу за рахунок прибутку.

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 табл. 2.3.

Для характеристики активів підприємства складений постатейний порівняльний аналіз абсолютних показників, динаміки активу балансу, приведеного до вигляду (див. табл. 2.3).

Протягом періоду 2016 - 2018 рр. необоротні активи підприємства збільшувалися. Приріст обсягу необоротних активів протягом цього періоду складає 73,9 %. У 2016 році порівняно з попереднім відбулось зменшення необоротних активів з 40137 тис. грн. у 2015 р. до 31608 тис. грн., тобто на 27 %. Зменшилась сума необоротних активів і у 2019 р. – якщо у 2018 р. вони склали 54951 тис. грн., то у 2019 р. впали до 44423 тис. грн., тобто на 19 %.

Позитивним явищем в структурі постійних активів підприємства є відсутність обсягів незавершеного будівництва.

Аналіз оборотних активів підприємства здійснюється через характеристику основних складових оборотних активів – запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості. Ці складові утворюють так звані поточні активи.

Виробничі запаси підприємства за аналітичний період постійно збільшувалися і за 5 років зросли у 4 рази.

Аналіз складу та розміщення активів фірми “Ласка”, тис. грн.

АКТИВ	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)		Зміни, %
						2019- 2018	2019- 2015	
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	40137	31608	38543	54951	44423	-10528	4286	10.7
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
Запаси:	6431	10131	12562	14814	19482	4668	13051	202.9
виробничі запаси	4536	8757	11227	13113	18117	5404	13581	299.4
готова продукція	1625	662	781	955	830	-125	-795	-48.9
товари	243	712	554	746	535	-211	292	120.2
Дебіт. Заборг. за товари, роботи, послуги:	26277	34857	44730	55590	41385	-14205	15108	57.5
Дебіт.заборг. за розрахунками:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
за виданими авансами	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
з нарахованих доходів	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
Інша поточна дебіторська заборгованість	0.00	0.00	0.00	10	31	21	x	x
Грошові кошти та їх еквіваленти:	2775	4439	7720	4945	4575	-370	1800	64.9
в національній валюті	2775	4439	7720	4945	4575	-370	1800	64.9
в іноземній валюті	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
Інші оборотні активи	416	643	461	1939	1846	-93	1430	343,7
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	36020	50190	65555	77372	67380	-9992	31360	87,1
БАЛАНС	76157	84601	110953	136703	118562	-18141	42405	55,7

Це можна було б розцінювати як негативне явище, можливо у підприємства проблеми зі збутом готової продукції, відповідно збільшується завантаженість складів, але ми знаємо, що сезонна специфіка діяльності підприємства полягає у спеціальному накопичуванні за зимово-весняні місяці

готової продукції, щоб потім збувати її в сезон найінтенсивнішого споживання – літні місяці.

З іншого боку заморожування обігових коштів у виробничих запасах призводить до збільшення операційного циклу, а враховуючи той факт, що підприємство поповнює дефіцит оборотних коштів за рахунок кредитних засобів, це ще й здорожчує процес виробництва, єдиною умовою такої поведінки підприємства є факт отримання прибутку, що перевищує розміри зайвих витрат через заморожування обігових активів.

Правильність висновків щодо управління запасами реалізується через показник оборотності запасів:

$$K_{oz} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середній розмір запасів}}; \quad (2.1)$$

Для нормального функціонування підприємство повинно мати грошові кошти. Так грошові кошти в національній валюті збільшилися на 64,9 % на початок 2019 р. по відношенню до 2015 р. і складають 4575 тис. грн., але в порівнянні з 2017 роком сума грошових коштів на рахунках підприємства зменшилась у 1,7 раза.

Отже, на підприємстві відбувається іммобілізація грошових активів, для погашення кредиторської заборгованості, це негативно впливає на господарську діяльність підприємства.

Вище приведений аналіз показує динамічні зміни в поточних та постійних активах. Для остаточного аналізу розміщення та використання коштів (активів) проаналізуємо структуру активів та їх структурні зміни за аналізуємий період. Такий аналіз дає змогу прослідити за змінами в структурі позаоборотних активів. Визначити частку основних засобів в сукупних активах на кінець періоду, що аналізується. Розв'язати проблему структури активів, тобто яку структуру воно має – “важку” або “легку”.

Якщо структура склала менше за 40 %, підприємство має “легку” структуру активів, що свідчить про мобільність майна підприємства. Якщо вона склала більше за 40 %, підприємство має “важку” структуру активів, що

свідчить про значні накладні витрати і високу чутливість до змін виручки.

Дані для аналізу наведені в табл. 2.4.

Дані таблиці свідчать про те, що структура активів підприємства оптимальна, так як постійні активи в структурі у 2019 р. займали менше 50%. Бажано тримати такий рівень, тому що вони є найменш ліквідними.

Зниження розмірів постійних активів необхідне для того, щоб знизити накладні витрати. Запаси підприємства не знаходяться в нормі, тобто їх оптимальні значення повинні бути в межах 17-21%, про що і свідчить слабка реалізація продукції підприємства.

Таблиця 2.4

Структура необоротних та оборотних активів фірми “Ласка”, тис. грн.

Актив	2015	2016	2017	2018	2019	Структура, %					Зміни %
						2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015
Необоротні активи (постійні)	40137	31608	38543	54951	44423	53	37	41,6	40,2	37	-16
Запаси	6431	10131	12562	14814	19482	8	12	11	11	25	17
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, бюджетом, авансами	26277	34857	44730	55590	41385	34,9	45,2	40	43,8	32,5	-2,4
Інша поточна заборгованість	0,00	0,00	0,00	10	31	0,00	0,00	0,00	0,007	0,03	0,03
Грошові кошти	2775	4439	7720	4945	4575	3,6	5	7,0	3,6	3,9	0,3
Інші оборотні активи	416	643	461	1939	1846	0,5	0,8	0,4	1,4	1,6	1,1
БАЛАНС	76157	84601	110953	136703	118562	100%	100%	100%	100%	100%	x

Періодичне зростання дебіторської заборгованості за роки, що аналізуються можна трактувати як позитивне і негативне явище. Позитивний момент – 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 імобілізації частини оборотних коштів з виробничого процесу.

Критерієм правильного висновку є частка дебіторської заборгованості в оборотному капіталі підприємства. Оборотний капітал – це капітал, який вкладений в поточні активи, фактично всі оборотні кошти. Таким чином, частка дебіторської заборгованості повинна складати менше 40 % і це буде свідчити про оптимальні її розміри.

Структурні зрушення в поточних та стійких активах не перевищують 1-3%, що свідчить про більш-менш їх постійний склад за три роки функціонування підприємства.

Наступним етапом фінансового аналізу є вивчення динаміки та структури джерел фінансових ресурсів, тобто пасивів підприємства.

Дані для аналізу пасивів підприємства наведені в табл. 2.5.

Аналіз динаміки пасивів підприємства показує, що у 2016 р. відносно до попереднього року відбулось значне зменшення суми власного капіталу – якщо у 2015 р. він складав 9671 тис. грн., то у 2016 р. -9214 тис. грн. В послідуючі роки відбувалось помірне зростання власного капіталу і у 2019 р. він складав 36070 тис. грн. Приріст вартості власного капіталу за 2015-2019 рр. складає 273%. Такі зрушення є позитивними для підприємства, тобто воно отримало запас власних фінансових ресурсів, який перевищує довгострокові зобов'язання.

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

З даних табл. 2.5 видно, що більшу питому вагу позикового капіталу утворюють поточні зобов'язання підприємства.

Зменшення поточних зобов'язань підприємства – позитивне явище. Так, для нашого господарського суб'єкту характерне збільшення поточних зобов'язань з 2015 р. по 2018 рік. На 101,5 % в 2016 р. та на 29,3 % у 2018 р. А

у 2019 р. порівняно до попереднього відбулось стрімке зниження суми поточних зобов'язань з 71217 тис. грн. у 2018 р. до 24069 тис. грн. у 2019 р., тобто аж на 66 %.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки пасивів фірми “Ласка”

ПАСИВ	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)		Зміни, %
						2019-2018	2019-2015	2019/2015
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	9671	-9214	17453	27036	36070	9007	26399	273,0
Довгострокові кредити банків	39000	38423	38423	38423	58423	20000	19423	50
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	39000	38423	38423	38423	58423	20000	19423	50
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
Короткострокові кредити банків	0.00	0.00	0.00	2866	0,00	-2866	0,00	x
Кредит.заборг. за товари, роботи, послуги	26299	37035	54441	67995	23059	-44936	-3240	-12,3
Поточні зобов'язання за рахунками:	1158	854	631	352	1003	651	-155	-13,4
з одержаних авансів	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
з бюджетом	199	206	218	258	468	210	269	135,2
з поза бюджетних платежів	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
зі страхування	276	188	30	7	129	122	-147	-53,3
з оплати праці	683	460	383	87	406	319	-277	-40,6
з учасниками	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
Інші поточні зобов'язання	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	x
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ IV	27486	55392	55077	71217	24069	-47148	-3417	-12,4
БАЛАНС	76157	84601	110953	136703	118562	-18141	42405	55,7

Негативним моментом в діяльності підприємства є непогашення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Збільшення кредиторської заборгованості на 158,6 % на кінець 2018 року порівняно з 2015 роком підтверджує це. Вона складала 67995 тис. грн. на кінець 2018 року. Позитивним моментом є зниження заборгованості у 2019 р. – вона склала лише 23059 тис. грн., що на 66 % менше ніж у попередньому 2018 році.

Аналіз динаміки пасивів доповнюється аналізом структурних зрушень в джерелах фінансових ресурсів. Такий аналіз вирішує питання першого блоку інтегральної схеми фінансового аналізу, яка пропонується в кваліфікаційній магістерській роботі.

Розрахунок структурної динаміки пасивів досліджуваного об'єкту дасть змогу зробити висновки, щодо мобільності, питомої ваги складових пасивів підприємства. Аналіз структури пасивів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура капіталу фірми “Ласка”, тис. грн.

Пасив	2015	2016	2017	2018	2019	Структура, %					Зміни %
						2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015
Власний капітал	9671	-9214	17453	27063	36070	13	-10	16	20	30	17
Довгострокові зобов'язання	39000	38423	38423	38423	58423	51	45	35	28	49	-2
Поточні зобов'язання	27486	55392	55077	71217	24069	36	65	49	52	21	-15
БАЛАНС	76157	84601	110953	136703	118562	100%	100%	100%	100%	100%	x

Структура капіталу фірми “Ласка” показує, що власний капітал підприємства мав найбільше своє значення у 2019 році і склав 30 % у загальній структурі капіталу, а на поточні зобов'язання в різні роки коливались від 21 % у 2019 році до 65 % у 2016 році.

Довгострокові зобов'язання протягом періоду 2015-2018 рр. постійно зменшувались, і складала від 51 % у 2015 році до 28 % у 2018 р., це свідчить про те, що в джерелах утворення фінансових ресурсів на підприємстві переважну роль грає запозичений капітал, тобто кредити банку, з якими, судячи

з динаміки структури капіталу, підприємство успішно поступово розраховується.

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

Негативним моментом є те, що збільшується дебіторська заборгованість, таким чином у підприємства зменшуються вільні грошові кошти для забезпечення функціонування оборотних коштів.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості складає 1:3, це свідчить про накопичування зобов'язань в процесі повернення короткострокових кредитів банку, тобто постійні перекредитації та виникнення проблем з оплатою виконаних робіт та послуг.

Для розрахунку показників ліквідності на оборотного капіталу фірми «Ласка» використаємо дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка показників ліквідності ПГО АПВТ «Фірма Ласка»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)			Зміни %	
						2019-2018	2019-2017	2019-2015	2019/2018	2019/2015
Оборотні активи, тис. грн.	36020	50190	65555	77372	67380	-9992	1825	31360	-12,9	87,06
Поточні зобов'язання, тис. грн.	27486	55392	55077	71217	24069	-47148	31008	-3417	-66,2	-12,4
Запаси, тис. грн.	4536	8757	11227	13113	18117	5004	6890	13581	38,2	299,4
Грошові кошти, тис. грн.	2775	4439	7720	4945	4575	-370	-3145	1800	-7,5	64,9
Коефіцієнт покриття	1,310	0,906	1,190	1,086	2,799	1,713	1,609	1,489	157,7	113,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,145	0,748	0,986	0,902	2,047	1,145	1,061	0,902	126,9	78,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,101	0,080	0,140	0,069	0,190	0,121	0,05	0,089	175,4	88,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8534	-5202	10478	6155	43311	37156	32833	34777	603,7	407,5

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що значення коефіцієнту покриття протягом аналізованого періоду дорівнює 0,906-2,799. Це означає, що підприємство своєчасно погашає борги. На кожну гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 0,901 грн. поточних активів.

Можна вирахувати, наскільки підприємство може знизити вартість поточних активів при їх продажу з тим, щоб отриманої суми було досить для погашення поточних зобов'язань. Для цього визначимо питому частину заборгованості: $1/0,901$, тобто 11 %. Від загальної суми наявних поточних активів, прийнятої за 100% віднімемо питому частину заборгованості: $100\% - 11\% = 89\%$.

Отже, при ліквідації поточних активів їх вартість може бути зменшена на 89 %, що не перешкодить підприємству повернути борги кредиторам.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності становило в 2018 р. 0,902; в 2019 р. 2,047. Це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство мало в 2018 р. 90 коп., а в 2019 р. 204 коп. ліквідних активів. Такі значення коефіцієнту є оптимальним показником, тому що треба, щоб на ліквідні активи приходилося хоча б 60 коп.

Динаміка показників ліквідності говорить про вірогідне незначне зниження загальної ліквідності при різкому падінні коефіцієнта швидкої ліквідності. Це свідчить про зростання низьколіквідних елементів (запасів) в структурі поточних активів. Все це говорить про зростання ризикованості діяльності компанії 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. Як зазначалося раніше реально цей показник не може свідчити про платоспроможність підприємства через приховування сум грошових коштів на рахунках.

Дані таблиці, які характеризують чистий оборотний капітал підприємства показують, що протягом 2018-2019 р. чистий оборотний капітал збільшився аж на 603,7 %, тобто на підприємстві відбувається збільшення розмірів вільних фінансових ресурсів та розширення діяльності через зменшення кредиторської заборгованості. Якщо в 2016 році показник чистого оборотного капіталу мав від'ємне значення (-5202 тис. грн.), то вже на кінець 2019 року чистий оборотний капітал склав 43311 тис. грн.

Для підтримання ліквідності підприємства в нормальному стані, доцільно збільшити грошові кошти, зменшити запаси, щоб підприємство мало можливість утримувати коефіцієнти ліквідності в нормі. Для забезпечення нормальної роботи треба знизити суми короткострокових кредитів банків, та заборгованості за товари, роботи, послуги.

Для розрахунку показників платоспроможності фірми “Ласка” за 2015-2019 роки використаємо дані, які наведені в табл. 2.8.

Аналіз даних табл. 2.8 показує, що негативним моментом в діяльності підприємства є те, що коефіцієнт платоспроможності за період, що аналізується складає 0,109-0,304. Це свідчить про те, що переважну більшість на підприємстві займає залучений капітал, який і являється переважним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства. Підприємству складно погашати боргові зобов'язання і ризик кредиторів високий.

Коефіцієнт фінансування за 2018 р. та на початок 2019 р. зменшився на 75 %. Позитивним є зменшення цього показника, за нормою він повинен бути меншим за одиницю.

Підприємство втрачає забезпеченість власними оборотними засобами. Така тенденція негативна для підприємства, тому що характеризує його низьку ліквідність та фінансову стійкість, бо такі значення коефіцієнту забезпечують ліквідність господарчого суб'єкту на рівні $\frac{2}{3}$, і характеризує низьку здатність підприємства вчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями.

Зменшення коефіцієнту маневреності на 62% на кінець 2018 року слід розглядати як негативне явище, оскільки таке явище супроводжувалось

випереджаючим зниженням обсягу власних оборотних коштів щодо позичених.

Таблиця 2.8

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) фірми “Ласка”

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)			Зміни %	
						2019-2018	2019-2017	2019-2015	2019/2018	2019/2015
Власний капітал, тис. грн.	9671	-9214	17453	27063	36070	9007	18617	26399	33,3	273
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	39000	38423	38423	38423	58423	20000	20000	19423	52,1	50
Поточні зобов'язання, тис. грн.	27486	55392	55077	71217	24069	-3417	-31008	-3417	-4,8	-12,4
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8534	-5202	10478	6155	43311	37156	32833	34777	603,7	407,5
Валюта балансу, тис. грн.	76157	84601	110953	136703	118562	-18141	7609	42405	-13,3	55,7
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,127	-0,109	0,157	0,198	0,304	0,106	0,147	0,177	53,5	139,4
Коефіцієнт фінансування	2,842	-6,012	3,156	2,632	0,667	-1,965	-34,89	-2,175	-74,7	-76,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,237	-0,104	0,160	0,080	0,642	0,562	0,482	0,405	702,5	170,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,882	0,565	0,600	0,227	1,201	0,974	0,601	0,319	429,1	36,2

Оцінка фінансової стійкості підприємства за допомогою фінансових показників характеризує нестійкий фінансовий стан фірми “Ласка”.

Аналіз ділової активності підприємства наведено в табл. 2.9.

Проведені розрахунки показують, що ділова активність підприємства у порівнянні з її фінансовою стійкістю не набагато краще характеризує господарюючий суб'єкт з боку фінансового стану, дані таблиці 2.9 це доводять. Так, основною негативною ознакою ділової активності є те, що операційний цикл на підприємстві протягом 2016-2018 рр. постійно зростає.

Аналіз ділової активності фірми “Ласка”

Показник	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)			Зміни %		
					2019-2018	2019-2017	2019-2016	2019-2018	2019-2017	2019-2016
Виручка від реалізації, тис. грн.	196735	234294	255950	295029	39079	60735	98294	15,3	25,9	50
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	6646,5	9992	12770	15615	3445	5623	8968,5	28,3	56,2	134,9
Середньорічна кредиторська заборгованість тис. грн.	40337,5	45738	61218	45527	-15691	-211	5189,5	-25,6	-0,46	-12,9
Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн.	30567	39658,5	50160	48487,5	-1672,5	8829	17920,5	-3,3	22,3	58,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	43105	57872,5	71463,5	72376	912,5	14503,5	29271	1,28	25,1	67,9
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	-5164,5	4119,5	22258	31566,5	9308,5	27447	36731	41,8	666,3	-711,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,9	5,1	4,2	6,5	2,3	1,4	1,6	54,8	27,5	32,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,4	5,9	5,1	6,1	1,0	0,2	-0,3	19,6	3,4	-4,7
Коефіцієнт оборотності запасів	21,7	16,1	14,4	12,9	-1,5	-3,2	-8,8	-10,4	-19,9	-40,6
Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	74	72	87	56	-31	-16	-18	-35,6	-22,2	-24,3
Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	57	62	72	60	-12	-2	3	-16,7	-3,2	5,3
Кількість днів на один оборот запасів	17	23	25	28	3	5	11	12	21,7	64,7
Коефіцієнт оборотності активів	4,6	4,0	1,8	4,1	2,3	0,1	-0,5	127,8	2,5	-10,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-38,1	56,8	11,5	9,3	-2,2	-47,5	-47,4	-19,1	-0,04	-124,4
Фондовіддача основних засобів, грн.	5,1	4,6	4,1	3,9	-0,2	-0,7	-1,2	-4,9	-15,2	-23,5
Фінансовий цикл, дні	0	13	10	22	12	9	22	120	69,2	x
Операційний цикл, дні	74	85	97	88	-9	3	14	-9,3	3,5	18,9

Згідно з Формою № 2 “Баланс” операційний цикл – це проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності й отримання коштів від реалізації виробленої з них продукції або товарів чи послуг. Тобто діяльність підприємства являє процес безперервної трансформації одних видів активів в інші, який можна записати у такому вигляді:

$$\Gamma \rightarrow \mathbf{З} \rightarrow \Gamma\Pi \rightarrow \mathbf{К} \rightarrow \Gamma ; \quad (2.6)$$

де Γ – гроші;

$\mathbf{З}$ – запаси;

$\Gamma\Pi$ – готова продукція;

$\mathbf{К}$ – кошти в розрахунках (дебіторська заборгованість).

Операційний цикл складається з періоду обороту запасів і періоду обороту дебіторської заборгованості, а фінансовий цикл визначається як різниця між операційним циклом і періодом обороту кредиторської заборгованості.

Так, для нашого підприємства за 2016-2018 рр. операційний цикл збільшився з 74 днів до 97 днів, тобто в відсотках на 31 %. Збільшенню розміру операційного циклу сприяло те, що середньорічні розміри дебіторської заборгованості та кредиторської зростали. Такий процес безпосередньо вплинув на коефіцієнт оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості.

Порівняння термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості дозволить зробити висновок про платоспроможність підприємства. Перевищення терміну погашення кредиторської заборгованості над дебіторською свідчить про погіршення платоспроможності господарюючого суб'єкту. Вирішенням цієї проблеми є погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, аванси шляхом мобілізації грошових коштів через зменшення низьколіквідних активів та зменшення операційних витрат.

Хоча платоспроможність підприємства незадовільна, ділова активність підприємства дає позитивний економічний ефект.

Як бачимо, на підприємстві в результаті зростання ефективності використання кредиторської заборгованості відбулося відносно її зменшення.

Протягом 2016-2017 рр. коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 94,9. Це трактується так, що на кожную гривню власного капіталу припадало 95 грн. виручки від реалізації продукції. Збільшення цього показника для підприємства, що аналізується є позитивною тенденцією, бо це свідчить про задовільну рентабельність авансованого капіталу.

Потенційна фінансова стійкість та платоспроможність підприємства забезпечується ефективним використанням власного капіталу за рахунок налагодженої ділової активності. Для остаточної характеристики фінансового стану підприємства розрахуємо показники його рентабельності.

Для оцінки показників рентабельності підприємства, використаємо інформацію, яка наведена в табл. 2.10.

Проведений аналіз рентабельності підприємства свідчить про незадовільну діяльність підприємства і розраховані коефіцієнти підтверджують це. Покращення ситуації відбулося лише у останні два роки аналізованого періоду.

Так, рентабельність активів не відповідає вимогам виробничо-комерційної діяльності підприємства і знаходиться на критичному рівні в 2015 р. (5% рентабельність), а в 2016 р. – значне покращення діяльності – 18% досить значний показник рентабельності активів.

Якщо говорити про ефективність вкладання коштів до даного підприємства, тобто фактичної інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкту, то простежується аналогічна тенденція. Рентабельність власного капіталу хоча і збільшується в 2016-2017 рр., але вона не характеризує підприємство як те, що ефективно використовує власний капітал, який являється запорукою його платоспроможності.

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.

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності фірми “Ласка”

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни (+/-)			Зміни %	
						2019-2018	2019-2017	2019-2015	2019-2018	2019-2015
Чистий прибуток, тис. грн.	-1397	-8099	26667	9610	9007	-603	-17660	10404	-6,3	-744,7
Виручка від реалізації, тис. грн.	184861	196735	234294	255950	295029	39079	60735	110168	15,3	59,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	27297,5	43105	57872,5	71463,5	72376	912,5	14503,5	145078,5	1,28	165,1
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	8820,5	-5164,5	-4119,5	22258	31566,5	9308,5	27447	22746	41,8	357,9
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,05	-0,19	0,46	0,13	0,12	-0,01	-0,34	0,17	-7,7	-340
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,15	1,6	6,5	0,43	0,29	-0,14	-6,21	0,44	-32,6	-293,3
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,008	-0,04	0,11	0,04	0,03	-0,01	-0,08	0,038	-25	-475

Рівень господарювання підприємства тісно пов'язаний із рентабельністю продукції, яка випускається. Так, на даному підприємстві рентабельність продукції падала. Показник рентабельності дуже низький.

Закінчуючи аналіз фінансово-господарської діяльності фірми “Ласка” можна зробити висновок, що діяльність об'єкту аналізу можна класифікувати як недостатньо задовільну, хоча на підприємстві і простежуються позитивні зрушення за період 2015-2019 рр.

2.3. Організація забезпечення кадрової безпеки на підприємстві ПГО АПВТ «Фірма Ласка»

Основним структурним підрозділом, що займається забезпеченням кадрової безпеки в організації є відділ 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.

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.

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом і, як ми вже зазначали підпорядковується безпосередньо заступнику директора з персоналу та керівнику 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 діяльність відділ кадрів будує на основі:

- постійного вивчення і розвитку особистісного потенціалу працівників відповідно з довгостроковими цілями підприємства;
- створення умов для ефективного використання наявного потенціалу працівників підприємства для вирішення завдань, що стоять перед ними.

Основні завдання відділу кадрів на підприємстві:

- ✓ Участь у розробці і реалізації цілей і стратегії управління персоналом.
- ✓ Розробка і реалізація комплексу планів і програм по роботі з кадрами.
- ✓ Формування і закріплення на підприємстві працівників необхідних спеціальностей і кваліфікації на основі застосування наукових методів прогнозування і планування потреби в кадрах, вирішення комплексу завдань, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом праці.
- ✓ Поліпшення якісного складу робочих кадрів, фахівців і керівників підприємства, створення умов, що стимулюють зростання професійної компетенції всіх зайнятих на підприємстві.
- ✓ Формування і підготовка резерву кадрів для висування на посади на основі політики планування кар'єри, розгортання системи безупинної підготовки персоналу з використанням практики оцінок, ротації, перепідготовки, підвищення кваліфікації і стажування.
- ✓ Досягнення максимальної ефективності праці працівників усіх

рівнів на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, раціоналізації структур і штатів, зміцнення дисципліни праці.

✓ Забезпечення соціальної рівноваги, виявлення і пошук шляхів усунення конфліктів, створення і зміцнення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

✓ Упровадження наукової методології профвідбору і профорієнтації з метою активізації діяльності знову прийнятих працівників, скорочення терміну їхньої адаптації і закріплення на виробництві. Взаємодія з навчальними закладами всіх типів у процесі підготовки і залучення молодих робітників та фахівців на виробництво.

✓ Забезпечення дотримання норм трудового права в роботі з персоналом.

✓ Постійне удосконалювання процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження наукових методів, передових технологій кадрової роботи, стандартизації й уніфікації кадрової документації, застосування технічних засобів.

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.

Система забезпечення кадрової безпеки підприємства включає наступні структурні ланки:

1. Відділ кадрів;
2. Відділ організації і оплати праці
3. Відділ безпеки та охорони;

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.

Основними завданнями відділу кадрів є:

- проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами;

- забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з обліком їхніх індивідуальних особливостей і професійних навичок;
- участь у розробці і впровадженні матеріальних і соціальних стимулів, що тісно погоджує економічні результати діяльності підрозділу з внеском кожного працівника та ін.

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

2.4. Оцінка поточного рівня кадрової безпеки на підприємстві ПГО АПВТ «Фірма Ласка»

Від ефективності використання ресурсів підприємства, зокрема персоналу підприємства, залежить продуктивність праці та в результаті розміри прибутку будь-якої організації, що є основним показником ефективності господарської діяльності. Для того щоб зробити об'єктивні висновки щодо ефективності використання персоналу на підприємстві необхідно спочатку дослідити кількісний і якісний склад персоналу та вивчити систему управління персоналом на підприємстві. Знаючи потреби виробництва, наявні людські ресурси підприємства та можливості функціонуючої системи управління персоналом можна прийняти рішення про вибір більш доцільних та дієвих методів управління, більш високого рівня використання трудових ресурсів та ефективніших методів формування кадрового складу підприємства, що дасть нам можливість зробити ці процеси більш оптимальними та уникнути зайвих витрат з боку підприємства. Отже, таким чином, отримати більші прибутки.

Досліджуючи рівень ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві важливим є визначення показника рівня використання персоналу, а також кількісних і якісних характеристик кадрового складу підприємства.

Від ефективності використання ресурсів підприємства, зокрема персоналу 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 професійно-кваліфікаційним рівнем.

Рівень кадрової безпеки характеризується цілим переліком показників, це і рівень використання працівників підприємства, показники руху персоналу на підприємстві, динаміка та особливості структури персоналу на підприємстві.

Рівень використання персоналу на ПГО АПВТ “Фірма Ласка” характеризує ефективність організації управління персоналом на даному підприємстві. Дані для розрахунку рівня використання персоналу містяться в формах звітності 1-ПВ, для наших розрахунків ми приведемо їх до вигляду зведеної таблиці даних (дивитись таблицю 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень використання персоналу на підприємстві 2015– 2019 рр.

Показники	Період, рік					Аб. відх., (+,-)	Відн. відх.,%	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019-2015	2017/2015	2019/2015
Середньооблікова чисельність персоналу у еквіваленті повної зайнятості, осіб	818	475	1027	861	814	-4	-20,7	-0,49
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	1175	968	1070	1043	833	-342	-22,1	-29,1
Рівень використання персоналу, %	0,70	0,50	0,96	0,83	0,98	+0,28	-	-

Як бачимо з таблиці рівень використання персоналу на підприємстві в останні роки є досить високим (якщо порівняти його із середнім по галузі 0,8). Так, у 2017 та у 2019 році рівень використання персоналу на ПГО АПВТ

“Фірма Ласка” сягнув рекордної позначки – 96% та 98% відповідно. Однак протягом попередніх двох років (2015-2016 рр.) він цей показник був не досить високим – 70 % у 2015р. та лише 50 % у 2016 р.

Загалом, рівень вищезазначеного показника на досліджуваному підприємстві позитивно характеризує діяльність відділу кадрів на ПГО АПВТ “Фірма Ласка” і пов’язаний це перш за все із запровадженням високих стандартів до системи управління персоналом у зв’язку з впровадженням міжнародного стандарту якості.

Ефективність функціонування трудових ресурсів на підприємстві залежить від трьох основних параметрів:

- від ефективності системи управління кадрами,
- від якісних характеристик персоналу
- та від стану виробничої бази.

Стан виробничої бази ми дослідили в попередньому підрозділі кваліфікаційної магістерської роботи. Зараз нашим завданням є дослідження якісних характеристик персоналу.

До показників, які якісно характеризують трудові ресурси підприємства можна віднести освітню та вікову структуру персоналу.

Отже, найбільшого поширення при аналізі якісного складу персоналу набула диференціація працівників за рівнем освіти. Структура працівників за рівнем освіти ПГО АПВТ “Фірма Ласка”, представлена у таблиці 2.12.

Аналізуючи таблицю 2.12. можемо зауважити, що чисельність персоналу протягом 2015-2019 років з вищою та середньою освітою змінювалась відносно іншими темпами, ніж загальна чисельність персоналу підприємства, така непропорційність привела до структурних зрушень в освітній структурі персоналу.

Так, протягом 2015-2016 рр. загальна чисельність персоналу зменшилась на 17,6%, в той час як чисельність працівників, які закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації збільшилась на 27,2 %, а чисельність працівників, які закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації – на 34,1%. Це в свою чергу привело до збільшення

питомих часток цих груп працівників у загальній чисельності персоналу, відповідно на 61,1 % та на 63,9 %.

Отже, в 2016 році якісна структура персоналу значно покращилась в порівнянні з 2015 роком.

Таблиця 2.12

Структура працівників ПГО АПВТ “Фірма Ласка” за рівнем освіти

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відносне відхил. у %		
						2016/2015	2017/2016	2019/2015
Чисельність працівників всього, осіб.	1175	968	1070	1043	833	-17,6	10,5	-29,1
Структура, %	100	100	100	100	100	-	-	-
Працівники, що закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації, осіб.	11	14	14	-	13	27,2	-	18,1
Структура,%	0,9	1,45	1,31	-	1,56	61,1	-9,7	73,3
Працівники, що закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації, осіб.	85	114	118	118	113	34,1	3,5	32,9
Структура,%	7,2	11,8	11,03	11,31	13,6	63,9	-6,5	88,9

Якщо порівнювати данні 2019 та 2015 рр., то бачимо, що загальна чисельність персоналу зменшувалась і у 2019 р. становила лише 833 особи проти 1175 осіб у 2015 р., тобто зменшилась на 29,1 %. 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.

Так, кількість працівників, які закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації протягом 2015-2019 рр. збільшилась на 18,1 % (проти 29,1 % зменшення загальної чисельності). Також зросла кількість працівників, які закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації на 32,9 %. Питомі частки цих груп працівників змінились

відповідно, на 73,3 % зросла частка працівників, що закінчили ВНЗ 1-2 р/а, на 88,9 % - частка працівників, що закінчили ВНЗ 3-4 р/а.

Таким чином, ми можемо спостерігати, що на підприємстві протягом 2015-2019 рр. відбувались значні зміни у освітній структурі персоналу, незважаючи на те, що у абсолютному значенні кількість працівників з вищою освітою на підприємстві зросла, однак переважна більшість працівників підприємства – це працівники без спеціальної освіти, хоча за останні роки освітня структура персоналу (як бачимо з діаграми) значно покращилась.

Низька частка осіб з вищою освітою в структурі персоналу пояснюється тим, що додаткове залучення персоналу (яке носить, можливо, сезонний характер) здійснювалось не за рахунок осіб з вищою освітою, наймали в основному працівників робітничих професій та різноробочих, таким чином відбувалось вимивання освітньої структури персоналу.

Далі проаналізуємо, як відобразились кількісні зміни персоналу організації на іншій якісній складовій структури персоналу, тобто, як за період, що аналізується змінилась вікова структура персоналу. Дані для аналізу якісних характеристик персоналу містяться у формі обов'язкової звітності № 1 ПВ, зокрема зведені показники за п'ять років, що характеризують вікову структуру персоналу представлені у таблиці 2.13.

Як бачимо з таблиці 2.13. за період з 2015 року по 2019 рік значно змінювалась вікова структура персоналу. На ПГО АПВТ “Фірма Ласка” кількість працівників у віці від 15 до 34 років протягом 2015-2016 рр. стрімко зросла на 15,4 %, тобто на 70 осіб, потім у 2017 р. відбулось значне зменшення цієї категорії працівників – до 195 осіб, тобто на 62,8 %, у 2018 знову зростання – аж на 130 %, і у 2019 р. – зменшення на 41,4 %. Загалом за аналізуємий період кількість працівників цього віку зменшилась майже в 2 рази – якщо у 2015 р. вона складала 454 особи, то в 2019 р. – лише 263.

Чисельність працівників груп передпенсійного віку зменшилась, і темпи їх зменшення не перевищують темпи зменшення загальної чисельності персоналу (загальна чисельність зменшилась на 29,1 %).

Вікова структура працюючих на підприємстві за період 2015 - 2019 рр.

Вікова група працюючих	Період, рік					Абсол. відх.	Відн. відх.,%	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019-2015	2017/2015	2019/2015
Працівники у віці від 15 до 34 років, осіб	454	524	195	449	263	-191	-77,1	-42,1
Працівники у віці від 50 до 54 років, осіб	140	128	127	107	-	-	-9,3	-
Працівники у віці від 55 до 59 років, осіб	63	61	76	52	49	-14	20,6	-31,7
Працюючі пенсіоне-ри (за віком), осіб	43	32	59	34	63	20	2,3	46,5
Всього персоналу, осіб	1175	968	1070	1043	833	-342	-22,1	-29,1

Наприклад, кількість працівників у віці 50-54 р. за період 2015-2018 рр. зменшилась на 23,6 %, тобто на 33 особи, а кількість працівників у віці 55-59 р. – зменшилась на 17,4 %, але фактично це зменшення склало лише 11 осіб. У статистичній звітності підприємства окремо виділяють групу працюючих пенсіонерів, зокрема за віком. На досліджуваному підприємстві ця група працівників зросла за аналітичний період на 46,5 %, але фактично у абсолютному значенні зростання склало лише 20 осіб за 5 років.

Розрахуємо питомі частки всіх вікових груп персоналу за період 2015-2019 рр. (див. табл. 2.14.).

Таблиця 2.14

Питомі частки вікових груп працюючих у структурі персоналу, %

Вікова група працюючих	Період, рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Працівники у віці від 16 до 35 років	38,6	54,1	18,2	43,0	31,6
Працівники у віці від 50 до 54 років	11,9	13,2	11,9	10,3	-
Працівники у віці від 55 до 59 років	5,4	6,3	7,1	5,0	5,9
Працюючі пенсіонери (за віком)	3,7	3,3	5,5	3,3	7,6
Всього персоналу	1175	968	1070	1043	833

Поява та збільшення кількості працюючих пенсіонерів пояснюється тим, що підприємство протягом всього аналізованого періоду відчувало потребу у додатковому наборі кадрів, через високу інтенсивність звільнень, то ж всі працівники, які досягали пенсійного віку і бажали продовжити трудову діяльність залишались працювати на підприємстві.

Така динаміка чисельності працівників за віковими категоріями пояснюється, зокрема, загальним зниженням чисельності персоналу на підприємстві, але вивчаючи відносні показники зміни помічаємо, що хоча і по всіх групах працівників відбулось зменшення їх кількості, але як вже зауважувалось раніше, воно не пропорційне, тому відбулись значні зрушення в структурі трудових ресурсів. Спробуймо охарактеризувати зміну структури за допомогою графічного матеріалу (див. рис. 2.1).

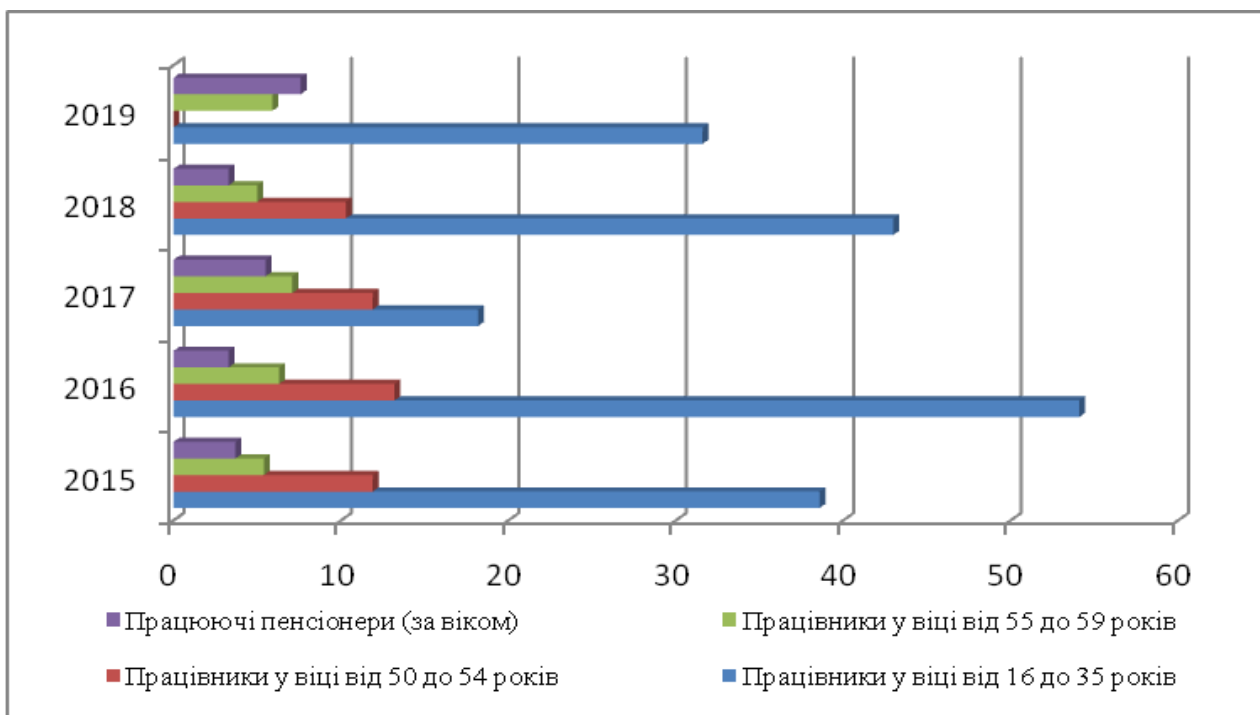


Рис. 2.1. Динаміка питомих часток груп працівників у віковій структурі персоналу ПГО АПВТ “Фірма Ласка”.

Вивчаючи діаграму вікової структури працівників ПГО АПВТ “Фірма Ласка” (рис. 2.1), бачимо, що за період 2015-2019 років в структурі відбулись значні зміни часток питомої ваги вікових груп працівників.

Так, наприклад, частка робітників передпенсійного віку (від 50 до 54 років та від 55 до 59 років), зменшилась, відповідно, з 11,9 % у 2015 р. до 10,3 % у 2018 р. та з 5,4 % у 2015 р. до 5,0 % у 2018 р., у 2019 р. ці показники, відповідно, склали 0 % та 5,9 %. Тобто, загалом за 5 років частка працівників у передпенсійному віці 55-59 років збільшилась лише на 0,5 %.

Частка працівників пенсійного віку, які працюють на підприємстві зросла за 5 років на 3,9 % з 3,7 % у 2015 році до 7,6 % у 2019 р. За аналізуємий період частка цієї категорії працівників то зменшувалась, то збільшувалась – у 2016 р. вона складала 3,3%, у 2017 р. – 5,5 %, у 2018 р. – 3,3%.

Частка молоді (працівників у від 15 до 35 років) мала зменшення за період 2016-2017 р. – у 3 рази, тобто в структурі персоналу у 2016 р. молодь займала 54,1 %, а вже в 2017 році - лише 18,2 %. В подальшому періоді частка цієї групи працівників зросла у 2018 році на 24,8 % та знизилась у 2019 році на 11,4 %. В цілому зниження частки молоді на підприємстві за весь аналітичний період склало 2,6 %.

Таким чином, загальні висновки, які ми можемо зробити аналізуючи вікову структуру полягають у наступному:

- за п'ять років персонал підприємства постарішав, молодь залучається на підприємство переважно на сезонні роботи;
- частка основної віко-продуктивної групи працівників значно зросла (в основному за рахунок переходу до цієї групи працівників молодшої вікової групи) не тільки у відносному а і в абсолютному виразі;
- кількість працюючих а також кількість працюючих пенсіонерів зросла в абсолютному виразі та збільшилась їх частка (через дефіцит робочої сили всім, хто досягав пенсійного віку дали можливість залишитись працювати).

Характеризуючи стан системи управління кадрами на ПГО АПВТ “Фірма Ласка” необхідно відзначити, що підприємство досить молоде, декілька років тому (в 2001 р.) в момент формування кадрового складу персонал складався переважно з молодих робітників і спеціалістів та управлінських працівників з досвідом роботи у цій сфері. Протягом наступних років виробництво не мало

великих масштабів і випускало лише обмежену кількість продукції. У зв'язку з цим на підприємстві проводився ретельний відбір персоналу, внаслідок чого структура персоналу оптимізувалась і залишалися працювати лише люди з великим досвідом та стажем роботи, таким чином сформувався постійний кадровий склад працівників. У подальшому періоді почали нарощувати темпи обсягів виробництва і на підприємстві зіштовхнулись із значним дефіцитом якісних трудових ресурсів.

До показників, які комплексно характеризують ефективність системи управління персоналом на підприємстві відносяться: прибуток підприємства, рентабельність, продуктивність праці та ін. Але треба зауважити, що ці показники, формуються під дією багатьох чинників, і залежать не тільки від ефективності системи управління персоналом, тому більш доцільним при оцінці системи управління персоналом є використання показників рівня використання персоналу та руху персоналу.

Одними із найважливіших показників, що характеризують ефективність діяльності системи управління персоналом на підприємстві є показники руху персоналу. Рух персоналу характеризується відносними та абсолютними показниками обороту та плинності робочої сили.

Абсолютними показниками є оборот по прийому, оборот по звільненню, зайвий та необхідний оборот робочої сили. Відносними показниками є коефіцієнти інтенсивності по прийняттю робітників, по звільненню робітників, коефіцієнти загальної, зайвої та необхідної плинності. Дані для розрахунків вище перелічених показників містяться у статистичних формах звітності 1-ПВ та 3-ПВ, згруповані данні для розрахунків ми подамо у вигляді зведеної таблиці даних (див. табл. 2.15).

Вивчаючи систематизовані дані таблиці помічаємо наявність стійких тенденцій, які намітились протягом 2016-2019 рр. на підприємстві. Так, відносні показники руху персоналу характеризуються певною стабільністю, зокрема, коефіцієнт обороту по прийому має майже однакове значення протягом 2016-2019 рр. і коливається в межах 0,26-0,28, лише у 2015 році його

значення було 4 рази вищим і складало 1. Це було пов'язано з тим, що підприємство інтенсивно формувало кадровий склад та активно залучало персонал (щоб було з кого вибрати тих, хто дійсно необхідний підприємству).

Таблиця 2.15

Динаміка показників руху робочої сили на підприємстві

Показники	Період, рік					Відносні зміни, 2019/2015, %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	818	475	1027	861	814	-0,49
Середньооблікова чисельність персоналу в еквіва-ленті повної зайнятості, осіб	1175	968	1070	1043	833	-29,1
Прийнято працівників, осіб.	818	135	264	249	228	-72,1
Працівники, які вибули, з них:	424	92	21	458	275	-35,1
А) звільнено за власним бажанням, за прогули та інші порушення труд. дисципліни	423	90	210	458	269	-36,4
Б) скорочення штатів	1	2	-	-	6	500
Коефіцієнт оборту персоналу:						
по прийому	1	0,28	0,26	0,29	0,28	-
по звільненню	0,51	0,19	0,20	0,53	0,34	-
Коефіцієнт плинності кадрів:						
Коефіцієнт зайвої плинності	0,51	0,19	0,20	0,53	0,34	-
Коефіцієнт необхідної плинності	0	0	0	0	0	-

Абсолютні показники руху персоналу відрізняються більшою строкатістю та зміною динаміки ніж відносні і пов'язані зі специфікою діяльності підприємства, та сезонними напливами тимчасових працівників.

Серед показників руху персоналу виділяють показники обороту та плинності персоналу. Результати розрахунку даної групи показників зведемо до вигляду таблиці. Як вже зазначалось динаміка показників руху робочої сили на ПГО АПВТ “Фірма Ласка” відображена у таблиці 2.15.

Аналізуючи дані таблиці слід зауважити, що середньооблікова чисельність працівників протягом 2015 – 2019 років мала незначне зменшення, яке склало 0,49 % або 4 особи. Порівнюючи темпи зменшення облікової чисельності та чисельності в еквіваленті повної зайнятості бачимо, що друга зменшилась на 29,1 %, що свідчить про зменшення завантаження (зайнятості) персоналу та погіршення, в цілому, ефективності його використання. Необхідно відзначити, що на підприємстві стабілізується кадровий склад, це виявляється у зменшенні темпів прийняття та темпів звільнення. В структурі звільнених переважають працівники з низьким рівнем кваліфікації, які звільняються за власним бажанням, що безумовно пов'язано з їх рівнем оплати праці. На основі абсолютних показників руху персоналу розраховані відносні показники (коефіцієнти).

Динаміку відносних показників руху персоналу можна продемонструвати наочно (див. рис. 2.2).

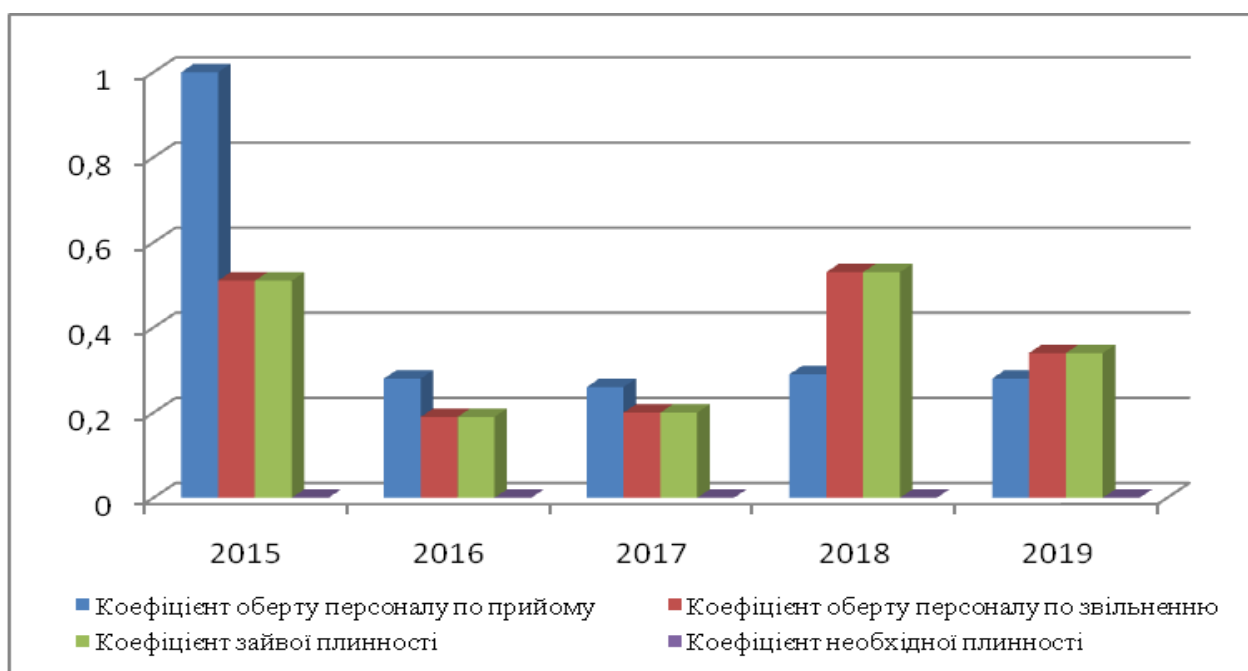


Рис. 2.2. Динаміка відносних показників руху персоналу підприємства

Коефіцієнт оборту по прийому мав дуже високе значення у 2015 році – 100%; у 2016 році – 28 %, у 2017 р. він дещо знизився – до 26 %, у 2018 – 29% та у 2019 – 28 %. Враховуючи зменшення у 2019 році показника плинності можна зробити висновок, що у наступному – 2015 р. на підприємстві збільшиться чисельність.

Кількість звільнених мала найбільше значення у 2015, 2018 та у 2019 роках, відповідно 424, 458 осіб та 275 осіб. Відповідним чином змінювались і відносні показники. Так, найбільшого значення коефіцієнт оборту по звільненню мав у 2015 р. – 51 % та у 2018 р. – 53 %. Важливо, що коефіцієнт зайвої плинності за весь період дорівнював значенню коефіцієнту обороту по звільненню. Зайва плинність формується під впливом деструктивних чинників, її причинами є порушення трудової дисципліни та звільнення за власним бажанням.

Відсутність на підприємстві необхідної плинності свідчить про те, що на підприємстві не проводяться реорганізації та оновлення персоналу, що є негативним результатом, так як свідчать про збільшення деструктивного впливу плинності кадрів на кількісну та якісну структуру персоналу та пасивність підприємства щодо формування кадрового складу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка основних напрямів щодо збереження кадрової безпеки підприємства

Пожвавлення міжнародних взаємодій в сфері економіки та торгівлі неминує збільшити вірогідність «відходів за межі правил» з боку працівників, що включає в себе просування вигідних рішень та ідей, хабарництво, ігнорування істотного та інше. Завдяки процесу уніфікації та інтеграції бізнесу на міжнародному рівні з'являється ілюзорне відчуття, так званого «офісу без стін», коли рівень прозорості зростає, але контролю – зменшується. Збереження комерційних таємниць в таких умовах стає під питанням.

Кадрова безпека – це захист економічної безпеки підприємства через протидію ризикам, пов'язаними з працівниками і трудовими відносинами між ними. Це поняття є ключовим у системі безпеки компанії, тому що на першому місці завжди стоять кадри та персонал.

Розглядаючи найтипівіші порушення в контексті кадрової безпеки, можна виокремити махінації з боку провідних спеціалістів в міжнародних підприємствах, а саме: топ-менеджерів і керівників відділів.

Серед мотивуючих до шахрайства факторів є такі:

- особисте фінансове неблагополуччя;
- недосвіченість керівників на підприємстві;
- пробіли, недосконалості в управлінні діяльністю фірми;
- несприятливий клімат у колективі (наявність конфліктів, «сірих кардиналів», «жертв»);
- схильність працівника до зловживання службовим становищем;
- шкідливі звички та захоплення найманих працівників;
- незадовільна робота рекрутингу та відділу кадрів.

Серед найважливіших функцій директора на підприємстві є запобігання впливу подібних негативних мотивацій на роботу персоналу. Слід враховувати наступні *внутрішні* небезпеки:

- невідповідність працівника профілю кандидата конкретної посади (призводить до фінансових втрат компанії);
- невдалий скрінінг кандидатів з метою закриття вакансії (недоліки у роботі відділу кадрів);
- незадовільне управління персоналом (відсутність корпоративної культури);
- відсутність або неефективність мотивації персоналу на підприємстві;
- непослідовність в навчанні персоналу, що створює сумніви щодо подальшого кар'єрного зростання;
- некоректне ресурсне планування, що призводить до дефіциту творчого компонента серед кадрів, а, також, нераціонального використання висококваліфікованих працівників;
- неправильна постановка задач та мети в межах окремих відділів та підприємства в цілому.

Варто брати до уваги наступні *зовнішні* небезпеки:

- система мотивації конкурентів,
- ймовірність «перетягування» кадрів з боку конкурентів,
- зміна політично-економічної ситуації,
- виникнення нових трендів;
- інфляція.

Враховуючі всі вище вказані фактори та небезпеки, з'являється необхідність детальніше розглянути питання *лояльності* кадрів. Що означає цей термін? Це задоволеність працівника усіма умовами праці, починаючи від оплати праці і закінчуючи його захищеністю від зовнішніх тисків. Зростання та розвиток підприємства значною мірою залежить від цього фактору, а виявлення нелояльних працівників стає першочерговим завданням.

З цією метою нами було проведене анонімне анкетування, запроваджене

психологом К. Харським [4]. Нижче представлено текст анкети.

Анкета «Оцінка лояльності персоналу»

Вам запропоновано кілька питань, що виражають різноманітні почуття, які може переживати людина щодо своєї організації. Визначте свої почуття. Для цього відповідайте на всі питання. Варіанти відповідей:

- 1 — абсолютно не згодний,
- 2 — помірковано не згодний,
- 3 — трохи не згодний,
- 4 — важко відповісти,
- 5 — згодний певною мірою,
- 6 — згодний у цілому,
- 7 — повністю згодний. Питання:

Відповісти треба на всі питання. Анкета анонімна.

1. Я готовий докласти зусиль, що навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моя компанія процвітала.
2. Я завжди говорю своїм друзям, що працюю в чудовій компанії.
3. Я не маю жодної лояльності щодо компанії.
4. Я погоджуся практично з будь-яким призначенням аби тільки залишитися працювати в компанії.
5. Я вважаю, що мої особисті цінності й цінності прийняті в моїй компанії дуже схожі.
6. Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною організації.
7. Із таким самим успіхом я працював би в будь-якій іншій компанії, якби можна було виконувати аналогічну роботу.
8. Моя організація дійсно надихає мене працювати якнайкраще.
9. Потрібні дуже незначні зміни у моїх особистих обставинах, щоб я залишив роботу в організації.
10. Я дуже радий, що вибрав саме цю організацію, коли шукав роботу й розглядав інші пропозиції.
11. Не варто надовго затримуватися в компанії.
12. У багатьох випадках я не згодний з основними напрямками політики організації щодо її персоналу.
13. Мені дійсно не байдужа доля компанії.
14. Для мене це найкраща з організацій, де я міг би працювати.
15. Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, моєю помилкою.
16. Ваш стаж роботи в цій організації.

В ході опрацювання результатів анкетування були отримані відповіді на такі пункти як:

1. Рівень лояльності кожного анкетованого та всього персоналу (оцінка за кожною анкетною).
2. Ставлення до компанії (питання 1, 2, 6, 10, 13, 14).
3. Прихильність, патріотизм (питання 3, 4, 9).
4. Ставлення до кадрової політики (питання 5, 8, 12).
5. Прихована дезадаптація (питання 7, 11, 15).

Не менш важливою є класифікація можливих неправомірних дій співробітника:

- Нервозна, дратівлива і будь-яка інша підозрілива поведінка працівника.
- Порушення ведення обліку та звітності.
- Підміна даних.
- Просування сторонньої, або, навпаки, вилучення необхідної фінансової документації.
- Підроблення підписів.
- Підміна оригінальної документації копіями.

Для того, щоб запобігти зловживанням з боку персоналу слід здійснювати:

- ✓ Кваліфіковане управління кадрами з використанням новітніх технологій та підходів.
- ✓ Перевірку керівників та головних менеджерів відділів, їх повноважень та доручень.
- ✓ Передачу комерційних завдань декільком експертам.
- ✓ Регулярну оптимізацію всієї системи управління підприємством та особливо фінансової звітності.
- ✓ Охорону власності підприємства за рахунок оновлених методів доступних для сучасності.
- ✓ Контроль за доступом співробітників до фінансових та інших даних.

Всі ці рекомендації можуть допомогти власникам та керівникам

зменшити та абсолютно викоринити можливість порушень на підприємстві. Однак, слід враховувати індивідуальні особливості кожного бізнесу та адаптувати дані поради для кожного окремого випадку.

Важливим є не тільки тимчасове разове подолання неправомірних дій, а й підтримання постійного стану лояльності працівників. Для цього існують різноманітні кадрові технології, основною серед яких вважають тестування [1; 3; 4]. Це не зовсім збігається з нашими переконаннями, оскільки метод тестування має багато недосконалостей, а саме: обмеження прогностичних можливостей; заборона використовувати тести, що стосуються приватного життя; компетентність екзаменатора. Серед апробованих методів підбору персоналу можна використати тільки ті, які стосуються професійної орієнтації, професійних якостей, навичок та здібностей. Завдячуючи дослідникам даної теми, було додатково запроваджено графологічний аналіз, аналіз морфологічних ознак, астрологічний прогноз тощо.

Для підтримання стану лояльності персоналу, окрім моніторингу, потрібна його *«адаптація»*, яка базується на впевненості, що співробітник психологічно сумісний з корпоративною культурою компанії, колективом, керівництвом, системою мотивацій і таке інше. Час адаптації для кожного співробітника індивідуальний і може бути визначений лише у внутрішніх положеннях підприємства, оскільки не існує ніяких законодавчих вимог щодо цього. На одному щаблі з адаптацією розміщено поняття *контролю*. Він включає в себе сукупність правил та обмежень, спрямованих на усунення можливостей завдати збитки. Служба безпеки або служба персоналу покликані регулювати даний аспект шляхом забезпечення справедливої атестації персоналу на основі відповідної оплати праці.

Матеріальна мотивація необхідна для стимулювання в умовах комерційних структур. Вона є «фундаментом» безпеки компанії. «Низький фундамент» так само як і «занадто високий» – хитка основа для розвитку організації. Тут важливий баланс. Як зазначав експерт Д. Староверов: «Гроші – ще не все». У людини виникають різні потреби [2].

Соціальні потреби:

- знайомство та подальша комунікація з колегами;
- командний дух всередині колективу;
- обговорення спільних проектів та задач між начальством та підлеглими;
- активності для тимбілдинг;
- створення умов для активного життя працівників поза організацією.

Потреба в повазі:

- виконання змістовних завдань;
- отримання фідбеку від керівництва;
- похвала;
- колаборація підлеглих та керуючої ланки;
- підтримка кар'єрного зростання;
- система навчання працівників.

Потреба в самовираженні:

- заохочення та застосування творчого потенціалу кадрів;
- доручення серйозних та відповідальних завдань.

Стреси у роботі і різні тиски негативно впливають на продуктивність персоналу та призводять до його неадекватних вчинків. Вберегти від цього може *компенсація*. Варто:

- подбати про затишні робочі приміщення;
- забезпечити комфортні індивідуальні робочі місця;
- створити зони для відпочинку;
- подумати про дозвілля;
- урізноманітнити роботу.

Не зайвим буде залучення до роботи з персоналом психолога, який подбає про психічне здоров'я співробітника зокрема та персонала в цілому.

Зміцненню корпоративної єдності працівників сприяють:

- знання про заснування та розвиток підприємства;
- усвідомлення конкуренції;

- підтримання здорових міжособистісних контактів.

Іноді приватні проблеми співробітника перестають бути виключно його справою і псують здоровий клімат в колективі. В такому випадку начальник може втрутитися і допомогти працівникові, якщо останній визнає це доцільним. Керівник може потурбуватися про створення здорової атмосфери, заохотити колег до небайдужості або ж навіть залучити психолога.

Інформаційна політика підприємства також відіграє значну роль у підтриманні здорової робочої атмосфери та у боротьбі зі стресами. Працівники повинні отримувати достатню кількість інформації, мати чітко визначені компетенції та обов'язки.

Нарешті, коли мова йде про «звільнення», керівник має бути максимально лояльним аби жодна із сторін не відчула себе ображеною і кадрова безпека не постраждала.

3.2. Застосування прогресивних методів оцінки стану кадрової безпеки на підприємстві

Доцільність використання способів аналізу кадрової безпеки суб'єктів господарювання були досліджені багатьма постатями, серед яких: Городницький Б.Б., Горовіца Є., Балабанов Л.В., Колота А.М., Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Красномовець В.А..

На ринку праці представлена чимала кількість компаній, які займаються всебічною діагностикою особистості шляхом тестування як під час співбесіди, так і на етапі безпосереднього виконання службових обов'язків. Компанія **MIDOT**, наприклад, створила, використовує тривалий час і продовжує удосконалювати надсучасне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки персоналу на роботі. Компанія пропонує 2 тести: Integritytest (оцінка благонадійності кандидата на посаду) та Trustee (оцінка лояльності персоналу)

Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на посаду оцінюється окремо, оскільки вона допомагаю

передбачити чи буде кандидат лояльним працівником. Вона важлива для прийняття коректного кадрового рішення і для запобогання порушень та зловживань на роботі. Особлива увага приділяється цьому фактору, тому що на даний момент вірність та відданість працівників вважається конкурентною перевагою. Працівник має бути емоційно прихильним до організації, що залежить від зовнішніх (зарплата, бонуси, премії, робочі умови) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, похвала за досягнення) стимулів, які пропонує роботодавець.

Табл. 3.1 ілюструє параметри, за якими відбувається оцінювання персоналу інструментами компанії Midot.

Таблиця 3.1

**Характеристика параметрів оцінювання персоналу інструментами
компанії Midot**

№	Параметри тестування	Характеристика параметрів	Integritest	Trustee
1	Відвертість	готовність повідомляти правдиву інформацію про себе / схильність спотворювати інформацію	+	+
2	Розкрадання	засуджує і заперечує, байдужість чи розглядає, як прийнятне можливість корисливого використання власності підприємства (гроші, інформація, матеріальні цінності тощо)	+	+
3	Хабар	засуджує і заперечує, байдужість чи розглядає, як прийнятне соціальне явище	+	+
4	Норми	дотримання / заперечення норм Закону та соціуму, правил та інструкцій роботодавця	+	+
5	Толерантність в роботі	ввічливість, акуратність в роботі / не терпимість, агресивність, грубість до клієнта	+	+
6	Наркотики	засуджує і заперечує, байдужість чи розглядає, як прийнятне соціальне явище	+	+
7	Лояльність	задоволеність роботою, почуття справедливості, почуття стабільності, почуття прихильності	-	+
8	Безпека	Усвідомлення і готовність виконувати вимоги дисципліни, безпеки/схильність порушувати	-	+

Варто виокремити такий тип тестування як перевірку на детекторі брехні, так званому поліграфі. Його ще називають *скринінгом* (від англ. screening - просіювати) [6, с. 26], а метод перевірки – приладовим, суть якого полягає в проведенні компютеризованого, високотехнологічного аналізу психофізіологічних характеристик тестованих осіб [7, с. 262].

Вчені-поліграфологи [8] стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності.

Перевірка кандидатів та діючих співробітників на поліграфі також свідчить про солідність компаній та серйозність її намірів у забезпеченні безпеки кадрів.

Переваги використанні детектора неправди:

- швидкий у використанні та оцінці отриманої інформації;
- підходить для будь-яких розслідувань;
- можливе отримання додаткових свідчень, не пов'язаних з метою і темою розслідування.

Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [8-9].

Перше завдання розв'язується шляхом проведення кадрових перевірок. Використання поліграфа для роботи з кандидатами на етапі прийому і використання цього інструменту при перевірці працюючого персоналу дає різний ефект. У першому випадку виявляються:

- неправдива персональна інформація в анкеті чи резюме;
- фальшиві документи;
- негативні звички і пристрасті;
- кримінальне минуле;
- справжні причини звільнення з попереднього місця роботи;
- істинні мотиви влаштування на роботу.

При вирішенні *другого завдання* застосування поліграфа дозволяє:

- зменшити число підозрюваних осіб, виявити тих, хто брав участь у неправомірних діях і роль кожного з учасників;
- з'ясувати деталі правопорушення;
- визначити безпосередніх замовників правопорушення та посередників;
- виявити лжесвідчення і випадки намовляння на себе або інших;
- виявити осіб, що ховаються від правосуддя або знаходяться в розшуку;
- знайти канали витіку комерційної інформації.

До недоліків використання скринінгового тестування належить некомпетентність у складанні анкети для опитування.

Ще одним світовим лідером в сфері підбору і розвитку висококваліфікованих співробітників вважається Profiles International, який пропонує багатогранний набір параметрів для оцінки персоналу і допомагає компаніям отримати конкурентну перевагу в області рекрутингу та розвитку кандидатів (табл. 3.2) [10].

Таблиця 3.2

**Характеристика параметрів оцінювання персоналу інструментами
компанії Profiles International**

Бізнес-цілі підприємства	Види тестів компанії Profiles International										
<i>Підвищення рівня стратегічного управління персоналом</i>											
Виявлення високо потенційних працівників і менеджерів		PXT				CP360			PSA	CSP	
Стратегічне планування персоналу		PXT			PPI	CP360			PSA	CSP	
Реструктуризації, реорганізації та скорочення		PXT			PPI		PMF	WES	PSA	CSP	PLP
Інтеграції після злиття організації		PXT			PPI		PMF	WES	PSA	CSP	PLP

<i>Поточне управління персоналом</i>											
Оцінка претендентів перед прийомом на роботу	SOS		JSA								
Скринінг, інтерв'ю та відбір кандидатів на роботу		PXT	JSA	EBC							
Адаптація нових співробітників		PXT			PPI		PMF				
Поліпшення продуктивності праці і якості роботи		PXT			PPI			WES			
Підвищення мотивації співробітників					PPI		PMF	WES			
Вирішення конфліктів між співробітниками					PPI						
Вирішення конфліктів між співробітниками					PPI						
Вибір і управління командами					PPI						
Оцінка ефективності управління		PXT			PPI	CP360		WES			
Визначення пріоритетів у розвитку УП						CP360		WES			
<i>Управління персоналом, який займається прямими продажами та роботою з клієнтами</i>											
Скринінг, інтерв'ю та відбір кандидатів на роботу			JSA						PSA	CSP	
Збереження та зростання клієнтів									PSA	CSP	PLP
Поліпшення показників продажів					PPI	CP360	PMF	WES	PSA		PLP

Позначення:

SOS	Початкова оцінка претендента	PMF	Оцінка управлінських якостей	EBC	Перевірка відомостей про співробітника	CSP	Оцінка роботи з клієнтами
PXT	Оцінка відповідності посаді	WES	Оцінка командної роботи	PPI	Оцінка ефективності праці	PLP	Оцінка лояльності
JSA	Оцінка професійних якостей	PSA	Оцінка ефективності продаж	CP360	Оцінка 360		

Джерело : Profiles International: офіційний сайт компанії / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.profilesinternational.com.ua>

В плані гарантування кадрової безпеки під час прийняття співробітників на роботу, одними з найкращих виступають профільні тести ProfileXT та Step

One Survey II.

ProfileXT (PXT). Тест РХТ демонструє, наскільки кандидат відповідатиме посаді, яку планує зайняти.

Такий чинник як «Відповідність посаді» є винятковим для РХТ, даний критерій характеризує особу за професійно-моральними факторами, наявність яких є важливою для виконання в подальшому поставлених співробітнику задач. Його застосовують з моменту прийняття співробітника на роботу і до моменту звільнення, переходу на іншу, не пов'язану посаду і т.д., та використовують переважно з метою селекції, акліматизації недосвідчених працівників, керування і стратегічного використання кадрових резервів.

Step One Survey II – є поверхневим аналізом, який зазвичай проводять до того, як співробітника приймають на роботу. Його основною задачею є виявлення факторів, які в подальшому будуть впливати на якість виконання працівником його роботи. При цьому, даний аналіз в собі містить наступні риси: досвід роботи працівника, його порядність, на скільки йому можливо довіряти, чи завжди він дотримується принципів робочої дисципліни. Крім цього, аналіз застосовують в якості інструменту «забраковування» потенційних працівників в ході кадрового відбору персоналу. Використовуючи даний аналіз, підприємству можливо досягти значного зменшення втрат людських та фінансових ресурсів під час рекрутингу, добір кандидатів акцентує увагу на якостях, які при цьому не обмежені щирістю, надійністю та дотриманням розпорядку.

Однією із основних проблем при використанні тестів Profiles International є те, що в Україні доволі невисокий рівень сприйняття інновацій населенням, навіть молоддю. При цьому, тести не завжди враховують низку факторів, які так чи інакше значно впливають на життя потенційного працівника.

Система управління кадрами Extended DISC – фактично комп'ютерна програма, за допомогою якої можливо дізнатися особисті морально-професійні якості потенційного чи діючого працівника для реалізації певного завдання. Extended DISC дозволяє виявити інтуїтивну реакцію особистості, або елемент її

поведінки в різноманітних ситуаціях, що в свою чергу, надає шанс зрозуміти своє власне відношення до того чи іншого моменту в спілкуванні та запобігати виникненню комунікаційних проблем, що врешті-решт дозволить досягти кар'єрних та особистих успіхів [11].

Extended DISC може допомогти у вирішенні наступних питань, пов'язаних з виконанням поставлених задач, а саме:

- значно швидше знайти кваліфікованого працівника на заздалегідь вибране робоче місце;
- використовуючи індивідуальні особливості характеру, заохотити працівника до більш ефективного виконання роботи;
- визначити, яким співробітникам необхідно додаткове навчання, та в яких конкретно галузях;
- створення найбільш ефективної команди для роботи в групі(-ах);
- допомогти створити в колективі атмосферу, зручну для роботи та морального самопочуття.

При цьому, основною проблемою при використанні тесту Extended DISC виступає недопустимість визначення справжності його результатів та неможливість виявити насправді мотиви кандидата, що зацікавлений в роботі на компанію.

З огляду на вищенаведене, компанія, орієнована на якісний, швидкий та ефективний підбір власних працівників, має використовувати всі можливі інструменти з оцінки кадрової безпеки персоналу, враховуючи ресурсну складову, морально-культурні особливості регіону, а також необхідність зростання на ринку.

3.3. Сертифікація персоналу, як інструмент стабілізації кадрового складу та вдосконалення його якісної структури

Мотивація професіоналізму є гарантом стабільності та подальшого професійного зростання робітників. Професійно мотивований робітник вважає

важливою умовою діяльності реалізацію своїх професійних здібностей, знань та можливостей. По відношенню до виробничого циклу людина виступає як активна складова, що хоче досягти певних цілей і слідкує за успіхами інших. Діяльність людини має суть лише у зв'язку з наявністю цілі. В результаті, крім вимог професійної компетенції, з'являються додаткові умови, які дозволяють повніше розкрити потенціал особистості. Це професійні знання, а також вроджені та отримані здібності.

На підприємстві слід ввести таку систему мотивації професіоналізму, яка б вимагала від робітників постійного збільшення інтелектуального рівня, прийняття рішень і гнучкого реагування, саме тому необхідно постійно розвивати творче мислення, моделювати свої дії, проявляти ініціативу в прийнятті рішень.

В якості фактору мотивації можна використовувати делегування відповідальності за діяльність і результати, а також повноваження приймати рішення. Персонал необхідно заохочувати до розширення кола повноважень. Вияв числа факторів, що виступають перепорою для досягнення результатів розширює можливості мотивації професіоналізму. Кар'єрне та професійне зростання також виступають фактором мотивації.

Збільшення активності робітників заводу можна досягти за рахунок розвитку інтелектуального та підприємницького потенціалу на основі безперервного навчання та перепідготовки. В той же час керівникам необхідно пам'ятати, що розробка механізму мотивації до високоінтелектуальної праці та збільшення професіоналізму робітників не повинна здійснюватись «по шаблону».

Найбільша продуктивність праці, при рівних умовах, досягається у випадку наявності у робітників індивідуальних мотивів та адаптації механізму їх задоволення. Причому ефект збільшується якщо робітник має можливість приймати участь в розробці відповідної програми. При орієнтації лише на заробітну плату від спеціалістів можна очікувати лише мінімальну віддачу.

Однією із найважливіших умов мотивації професіоналізму на заводі

може стати створення умов для найбільш повного використання творчих здібностей кожного робітника підприємства. Чим вища ініціативність і творча активність робітників, тим вища конкурентноздатність і ефективність діяльності підприємства. Необхідно розвивати мотиваційний процес.

Мотивація професіоналізму на ПГО АПВТ «Фірма Ласка» повинна орієнтуватись на створення стимулів для всебічного розвитку робітників, підприємство повинно включати такий механізм мотивації, за рахунок якого буде збільшуватись продуктивність праці, якість виконуваної роботи і відповідальність за якість праці.

У зв'язку з цим необхідно створити таку систему мотивації, яка б стимулювала зростання продуктивності та якості продукції за рахунок нарощування інтелектуального потенціалу робітників підприємства, що має ставитись як однією із головних стратегічних цілей.

Основними задачами такої системи мають бути:

- стимулювання спеціалістів до нарощування індивідуальних професійних навиків за допомогою використання системи сертифікації персоналу;
- забезпечення підтримки глобального управління якістю відповідними принципами оплати праці, тобто нульовою точкою відліку має стати бездефектна робота, при якій немає поняття «допустимий відсоток браку»;
- перехід від мотивації результатів праці до мотивації професіоналізму, розробка і використання тарифікації з врахуванням ранжирування професій і видів робіт.

Інноваційні технології розвитку персоналу на підприємстві мають базуватися на оновлених, перероблених з врахуванням умов виробництва та адаптованих до кожного робочого місця і робітника кваліфікаційних вимогах і посадових інструкціях, учбових планах та програмах.

Розробка таких технологій дозволить підприємству проводити планомірну роботу з управління компетенцією персоналу, нарощуванню його інтелектуального потенціалу і найголовніше – мотивувати не тільки результати

праці, а й розвиток професіоналізму, прагнення до постійного навчання та підвищення кваліфікації.

Для ефективного функціонування підприємства можна використовувати мотиваційний тип «майстер», для якого найбільш вагомими є такі цінності, як «досконалість в роботі», «робота, що відповідає нахилам та здібностям». У зв'язку з цим підприємство повинно сприяти зростанню значущості цих цінностей і будувати систему мотивації так, щоб зростала задоволеність ступеню їх реалізації.

Тут в першу чергу слід звернути увагу на навчання і перепідготовку робітників, враховувати важливість як професійного навчання в учбових закладах, так і навчання на базі внутріфірмової системи професійного розвитку персоналу. Високоосвітчений робітник прагне досягти більш високого рівня кваліфікації, він є більш ініціативним та самоорганізованим.

Перед підприємством повинно постати питання про зміну структури складу персоналу в бік збільшення долі висококваліфікованих робітників як найбільш цінного стратегічного ресурсу, що формує інтелектуальний потенціал підприємства.

З цією ціллю необхідно розробляти комплексну програму оцінки вже існуючого потенціалу підприємства. Такою програмою може виступати сертифікація персоналу – інструмент в роботі з кадрами, що дозволяє на основі результатів досліджень окремих компонентів змісту роботи і робочого місця з точки зору виявлення можливостей їх покращення, оперативно регулювати і оптимізувати трудовий процес, з максимальною ефективністю використовувати трудові ресурси.

Наявність сертифікатів є мотивом подальшого розвитку потреби робітників в саморозвитку та самореалізації (рис. 3.1).

В той же час це можливість отримання більш складної та цікавої роботи, а значить і реалізації потреби людини в творчості, що зазвичай є умовою кар'єрного росту.

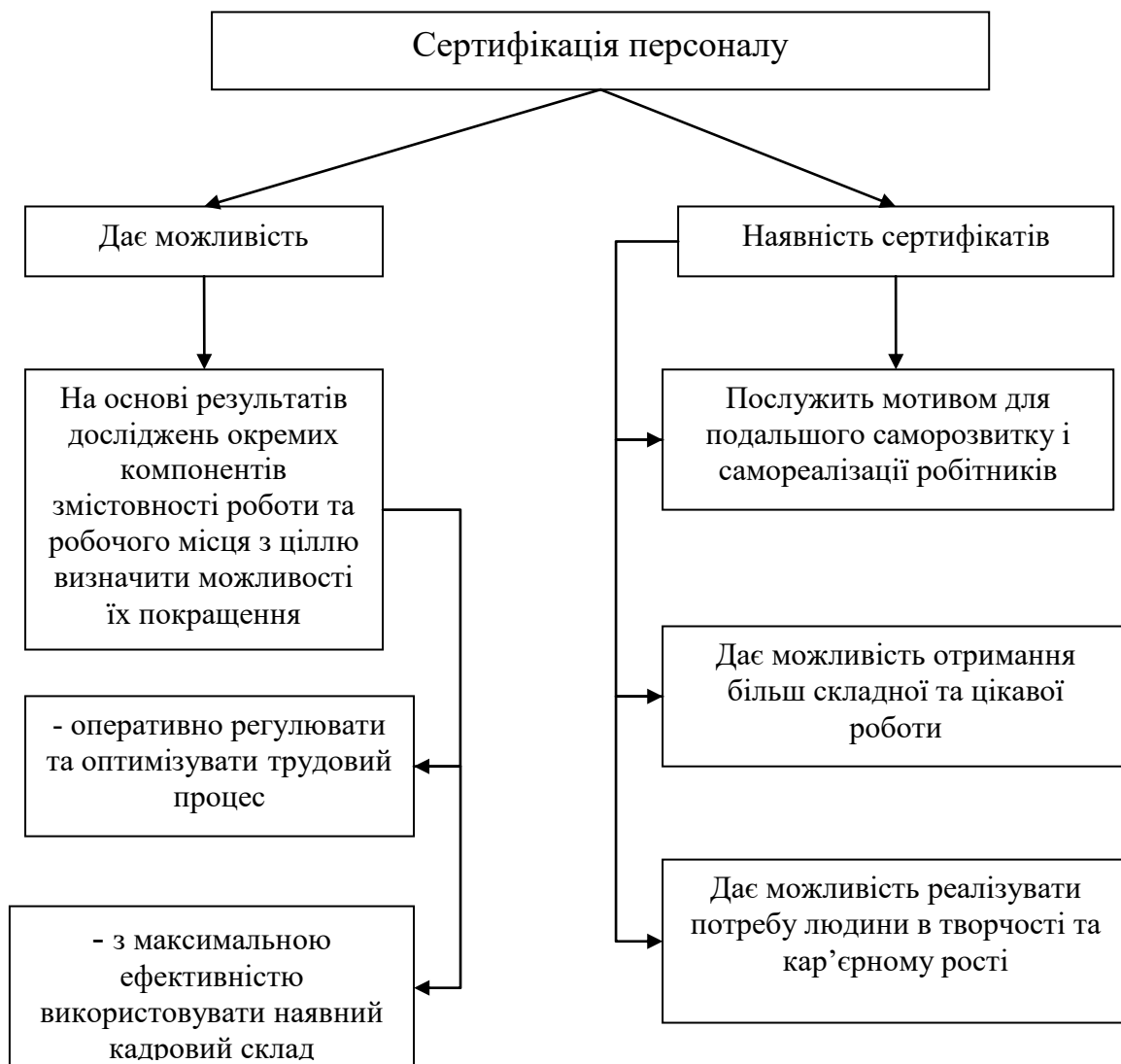


Рис. 3.1. Схема сертифікації персоналу

Необхідно розробити і ввести положення про заохочення сертифікованого персоналу, ціллю якого буде підтвердити високий професіоналізм робітника, мотивувати зростання продуктивності та якості виконуваної роботи. Тобто на підприємстві необхідно створити правило, при якому в доповненні до премії за основні результати діяльності робітникам виплачується премія за професіоналізм. Змістом цієї системи є те, що рівень оплати праці залежить не тільки від складності виконуваних робіт, але і від набору знань та вмінь, які працівник здатен використовувати у своїй діяльності.

В даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає,

тобто оплачується не сама праця, а зростання кваліфікації і в першу чергу, готовність та здатність виконувати роботу. Наряду з цим необхідно ставити обов'язкові умови, стимулюючи робітників до добросовісної та якісної праці, а саме: відсутність браку, виконання обсягів роботи, відсутність дисциплінарних зисків.

Отже, наявність сертифікатів: по-перше - послужить мотивом для подальшого саморозвитку та самореалізації робітників; по-друге - дасть можливість отримання більш складної та цікавої роботи; а також дозволить реалізувати потрібність людини в кар'єрному рості.

Виділення найкращих серед професіоналів підприємства, що підкріплено різницею в матеріальному заохоченні, послугує новим стимулом подальшого удосконалення професіоналізму, збільшення якості і продуктивності праці. Включення додаткового механізму стимулювання дозволяє робітникам зрозуміти важливість сертифікації і зрозуміти необхідність безперервного самовдосконалення з ціллю підтримки відповідного рівня кваліфікації вимогам динамічно змінюваного виробництва, а несертифікованому персоналу – шукати шляхи підвищення свого професіоналізму.

Для підвищення рівня мотивованості робітників керівники повинні систематично навідувати структурні підрозділи. Такі візити та зрозумілі пояснення яким чином виконуваємо задачі підрозділів чи задачі, що потрібно буде виконати, впишуться в пріоритетні задачі всього підприємства, роблять великий мотивуючий ефект, і є для робітників свідченням уваги до їх повсякденної роботи. Після закінченні успішних проектів чи просто в кінці робочого місяця підкреслюється, як чіткість і оперативність роботи конкретного підрозділу вплинула на кінцеві результати роботи, все це формує у робітників більш зацікавлене ставлення до роботи. Керівники повинні передавати підлеглим частину своїх повноважень та відповідальності, розширюючи зону їх автономії та самостійності. В результаті вчорашні малоініціативні виконавці стають успішними в роботі і розуміють, що тепер вони здатні приймати участь у прийнятті відповідальних рішень. Останнє

значно підвищує їх професійну самоповагу, стимулює зростання ідентифікації з підприємством, готовність внести максимальний вклад в успіхи підприємства. Але однієї такої підтримки і стимулювання мало.

На ПГО АПВТ «Фірма Ласка» необхідно створити ряд певних принципів, що будуть стимулювати зростання професіоналізму, наприклад, таких що забезпечуються завдяки:

- оплата заочної вищої освіти та після вузівського навчання;
- доплата за рівень кваліфікації;
- доплата робітникам, що зацікавлені в професійному розвитку, навчаються та ін.

Крім того важливими стимулами є:

- поєднання в системі навчання спеціальних знань та дисциплінарної підготовки;
- заохочення суміщення професій та взаємозаміни;
- заохочення командної взаємодії;
- подолання бар'єрів між різними видами робіт і посадовими обов'язками;
- підтримка атмосфери довіри та сприйняття перемін (аргументація і відкритість інформації, делегування повноважень та ін).

Важливу роль в забезпеченні професійного розвитку на підприємстві відіграє система розвитку персоналу. Персонал необхідно розглядати як активний ресурс, який потрібно розвивати, а не як фактор затрат, які підприємство мінімізує усіма можливими шляхами.

На ПГО АПВТ «Фірма Ласка» необхідно створити комплексну систему розвитку персоналу – використання найкращих методик навчання, створення платформи, з якої буде зручно слідкувати за перспективами майбутнього, стимулювати навчання, проектування нових організаційних форм навчання персоналу і успішне їх впровадження. Забезпечення кваліфікованим персоналом у відповідності з потребами виробництва здійснюється шляхом підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації і навчання другим професіям робітників, а також шляхом безперервного збільшення кваліфікації

керівників, впливає на ефективність професійної діяльності. Необхідно створити таку комплексну систему розвитку персоналу, що включала б направлення і шляхи розвитку професіоналізму, які показано на рис 3.2.

У відповідності з потребами структурних підрозділів підприємства учбові модулі, за якими здійснюється навчання повинні постійно розширюватись і уточнюватись.

У зв'язку із впровадженням нових технологій, модернізацією обладнання, автоматизацією управлінських і виробничих процесів необхідно здійснювати спеціалізоване підвищення кваліфікації задіяного персоналу на курсах цільового призначення.

З ціллю збільшення результативності адаптаційного навчання спеціалістів слід проводити тренінги креативності, що направлені на розвиток здібностей до пошуку нестандартних рішень виробничих ситуацій, стимулювання інноваційної активності.

Відділом кадрів необхідно встановити вхідний контроль рівня знань, вмінь і навиків всіх приймаємих на підприємство робітників. В цілях вдосконалення організації праці і швидкого процесу адаптації до корпоративної сфери та умов праці, високим вимогам підприємства до рівня компетенції необхідно впровадити обов'язкове адаптаційне навчання нових робітників з використанням наставництва. Вхідний контроль повинен здійснюватись при кожному горизонтальному чи вертикальному службовому просуванні – без підвищення кваліфікації людина не може претендувати на підвищення в посаді.



Рис. 3.2. Схема напрямків та завдань розвитку професіоналізму персоналу

Особлива увага повинна приділятися підготовці резерву керівників. Швидкі темпи управлінських, економічних, технічних нововведень потребують наявності керівників і спеціалістів нової формації з набором фундаментальних знань, вмінь, навичок. Одних технічних знань вже недостатньо.

Безпосередньо сам процес розвитку персоналу на підприємстві повинен бути безперервним і розглядатися як довгострокові інвестиції, які окупляться в близькому майбутньому. Персонал необхідно готувати завчасно потреби в людських ресурсах вже на рівні укладання контрактів і підготовки

інноваційних проектів. Таким методом може бути випереджаюче навчання, що дозволить заздалегідь задовольнити потреби підприємства в персоналі, що безперечно підвищить якість продукції.

Саме тому на ПГО АПВТ «Фірма Ласка» слід розробити ефективне управління розвитком персоналу, приклад такої схеми показано на рис. 3.3.

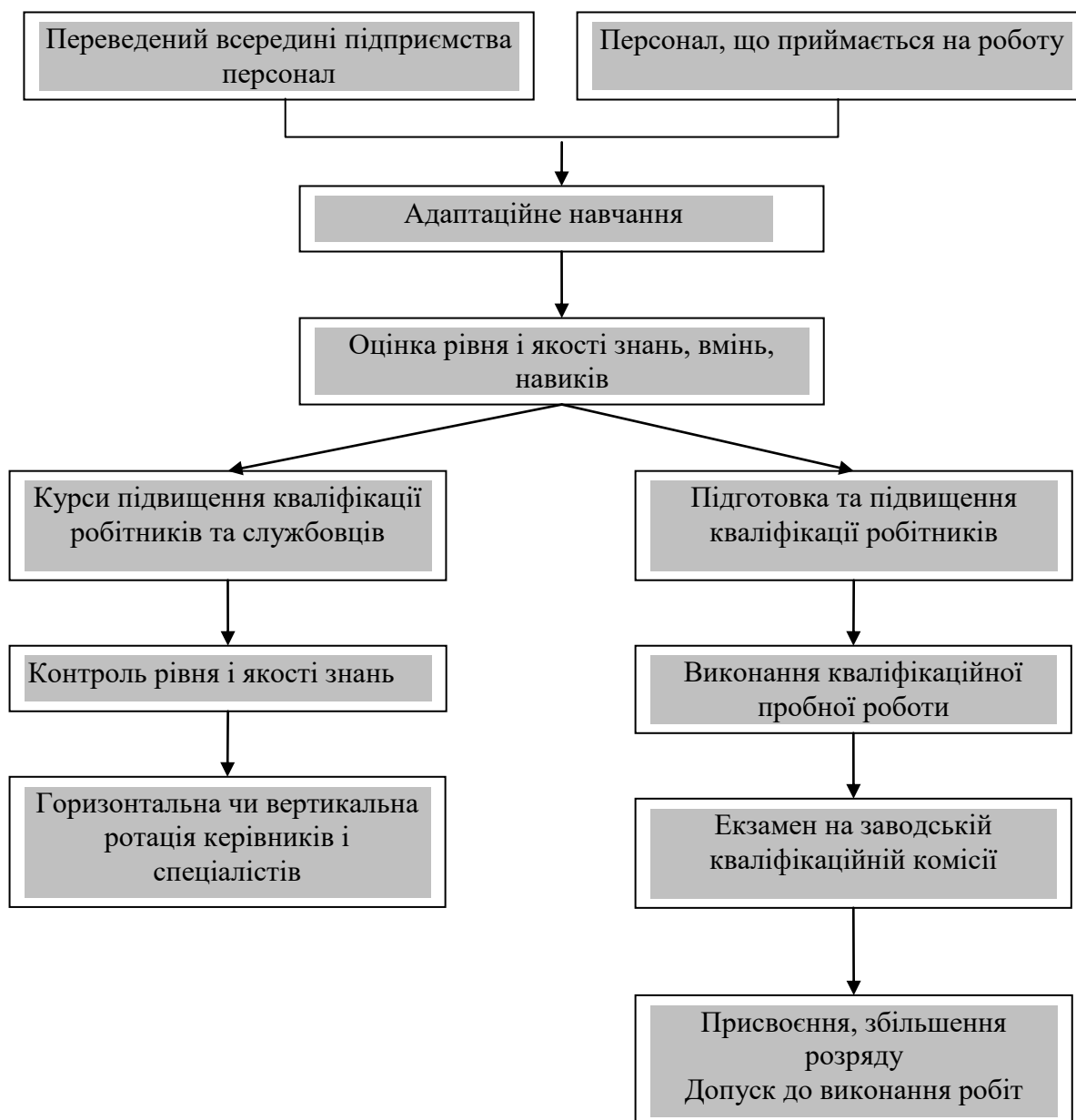


Рис. 3.3. Схема управління професійним розвитком персоналу

Можливість підвищення професіоналізму, отримання нових професійних знань виступає сильним мотивуючим фактором для персоналу.

Для того, щоб кошти, інвестовані в навчання не були використанні

даремно і навчання пройшло ефективно необхідно чітко з'ясувати:

- ціль, яку ставить підприємство, коли навчає робітників;
- ціль, яку ставить робітник, що направляється на навчання;
- зміст навчання: які саме конкретні знання «купує» підприємство для «передачі» їх своїм робітникам. Який обсяг і якість цих знань;
- які можливості підприємство розраховує отримати за допомогою отриманих робітниками знань;
- за якими критеріями підприємство може визначити ступінь ефективності проведеного навчання.

Основними умовами ефективності навчання робітників мають виступати:

- системність та зв'язок програми навчання зі стратегією підприємства;
- використання коучингу для доведення компетенції робітника до необхідного рівня;
- теорія повинна бути наближена до конкретної виробничої ситуації.

Саме тому стратегія і корпоративна культура підприємства має утримувати високий стандарт цінності підвищення інтелектуального рівня, тобто робітники повинні знати, що вчитися престижно і перспективно, має бути встановленим всебічний доступ до навчання в системі розвитку персонал, має надаватися достатня увага робітникам, що орієнтуються на самореалізацію, на професійне та особисте зростання, і те, що віддача від кожної вкладеної гривні в навчання буде достатньо висока.

ВИСНОВКИ

Сучасний рівень розвитку економіки України безумовно характеризується загостренням конкурентної боротьби, виходом її на новий якісний рівень, коли поряд із традиційними для України формами боротьби: протекціонізмом, відкритою боротьбою, лобізмом і іншими, все більшу роль починає відігравати якість персоналу компанії, як фактор конкурентної боротьби, що дозволяє перемагати тоді, коли інші засоби не спрацьовують. За інших рівних умов виграс той, хто має більш могутній потенціал співробітників.

Саме тому власники підприємств, що орієнтуються на перспективу вкладають чималі кошти в розвиток професійного потенціалу своїх співробітників. Однак перш ніж розвивати співробітника, необхідно зрозуміти – на якому рівні він знаходиться у сучасний момент своєї діяльності і спрогнозувати можливу перспективу його розвитку у майбутньому. Власне, саме цьому необхідно постійно здійснювати поточний аналіз кадрів.

Сучасне виробництво висуває високі вимоги до відновлення конкретних знань і навичок не тільки робітників, але й інших категорій промислово-виробничого персоналу.

Серед економічних ресурсів підприємства найспецифічнішим і найважливішим є саме людські ресурси. Оскільки специфіка людських ресурсів обумовлена тим, що, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності. Водночас, багатогранність людського життя не обмежується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, необхідно обов'язково враховувати потреби людини, як особистості і створювати можливості для реалізації працівників в організаціях, і створювати для цього відповідні умови. Крім того економічна роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників стрімко зростають в умовах гуманізація суспільного життя та розвитку науково-технічного прогресу, всі ці якості формуються протягом тривалих років а

розкриваються лише за відповідних сприятливих умов.

Забезпечення успішного економічного розвитку як на мікро, так і на макрорівні є неможливим без врахування інтересів працівників у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

З метою забезпечення високого рівня кадрової безпеки керівництву підприємства слід вживати заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень, оскільки з економічних міркувань це не вигідно, так як зайва плинність персоналу спричиняє чимало економічних втрат, серед яких можна виділити, як прямі втрати, зумовлені витратами на пошук нових працівників, так і опосередковані, пов'язані з тим, що як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір звільнитись з підприємства, знижується, у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Крім того, продуктивність праці щойно найнятих працівників, також є нижчою, ніж у середньому по підприємству, обумовлено це процесом соціальної та професійної адаптації і може тривати в залежності від професійних та особистих якостей працівника, а також клімату у колективі від одного до шести місяців.

За висновками вчених-економістів можливості самореалізації, а також рівень ефективності праці у стабільному колективі є значно вищим ніж у мобільному, з високим рівнем плинності. Зниження рівня ефективності праці мобільного колективу обумовлений відсутністю сформованої системи взаємних обов'язків і вимог, відсутністю загальноприйнятих усталених норм поведінки і традицій в колективі. Відповідно, і реакція такого колективу на різні управлінські заходи та впливи є непрогнозованою, таким чином, рівень управляємості такого колективу ускладнюється, а ефективність управління і продуктивність знижується.

Не варто недооцінювати і основні напрями підвищення організації праці, що одночасно допомагають знизити рівень напруження на підприємстві у забезпеченні кваліфікованими працівниками так і підвищити рівень забезпечення економічної безпеки, до таких напрямів належать:

- комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів;

- управління продуктивністю праці;
- підвищення рівня інтенсифікації виробництва;
- впровадження нової, більш безпечної та продуктивної техніки;
- забезпечення техніко-технологічного розвитку виробництва.

Не менш важливими у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємства є процеси професійного розвитку працівників, оскільки вони безпосередньо впливають на професи формування кадрового складу, рівень лояльності працівників, їх самореалізації на підприємстві та задоволеності роботою і керівництвом підприємства.

Отже, оцінюючи процеси формування кадрового складу підприємства необхідно приділяти значну увагу:

- захисту здоров'я робітників та покращення умов їх праці;
- покращенню житлово-побутових умов працівників;
- рівню соціальної захищеності працівників;
- забезпечення можливості професійного та кар'єрного зростання.

Саме заходи спрямовані на розвиток професіоналізму працівників орієнтовані на превентивне вирішення проблем із кадровою безпекою, оскільки професійний розвиток, є основою для соціального розвитку працівника, збільшення їх доходів та відповідно задоволеності роботою, що в результаті сприяє зменшенню плинності кадрів і забезпечує поступову стабілізацію кадрового складу. Зрештою, у стабільних трудових колективах значно рідше виникають проблеми із кадровою безпекою а формування певних норм і традицій поведінки персоналу, відповідної соціальної атмосфери у трудовому колективі сприяє підвищенню надійності персоналу.

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.Кобинец О. Детекторы лжи [текст] / О.Кобинец // Статус – № 13. – 23 июня 2008. – С. 24-27.
- 11.Компания «Надежные Кадры»: офіційний сайт компанії / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://nk-spb.ru>
- 12.Клепикова А., Нежданов И. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде // Управление персоналом. – 2001. – №3. – С.

- 36.
- 13.Лашченко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. – 326 с.
- 14.Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — вип.15. — с. 34–37.
- 15.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.
- 16.Левченко А.О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005, №6 Т.1 – С. 43-47
- 17.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.
- 18.Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса [Электронный ресурс] / Д. Староверов. – Режим доступа: [//www.union.kz/ru](http://www.union.kz/ru).
- 19.Староверов Д. Что такое безопасность компании? [// http://union.kz/ru/biz/kadbez/004kad/](http://union.kz/ru/biz/kadbez/004kad/)
- 20.Петров М. І., Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору» // Менеджер. – 2002. – № 1(17). – 67-71 с.
- 21.Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 червня 2003 року № 964-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – Ст. 351.
- 22.Про компанію Midot: офіційний сайт [Електронний ресурс] // Режим доступу <http://www.midot.com.ua>
- 23.Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 12 лютого 2007 року № 105/200 // Офіційний вісник України. – 2007. –

№ 11. – Ст. 389.

24. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «Кадрова безпека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104cha.pdf.
25. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. – №2. – 2003. – С. 25-29.
26. Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности // Кадры предприятия. – № 3(03). – 2003. – С. 31.
27. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зло-вживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5.
28. Штамбург н. в. складові економічної безпеки підприємства / н. в. Штамбург // Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. — 2011. — №1(4). — С. 490–496.
29. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. – М.: «Банковский Деловой Центр», 2007. – 239 с
30. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003.
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>