

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянюк Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Розроблення програми забезпечення кадрової безпеки працівників підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Юрчук Владислава Юріївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Грищенко Діана Григорівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(підпис)

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березяню

“22” березня 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Юрчук Владиславі Юрїївні**

1. Тема роботи «Розроблення програми забезпечення кадрової безпеки працівників підприємства»  
керівник роботи к. е. н., доц. Грищенко Д.Г.  
затвержені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р. \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи кадрової безпеки підприємства. Розділ 2. Аналіз кадрової безпеки ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9». Розділ 3. Шляхи вдосконалення кадрової безпеки ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 15 таблицях, 7 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи кадрової безпеки підприємства»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз кадрової безпеки ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи вдосконалення кадрової безпеки ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Юрчук В.Ю.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Грищенко Д.Г.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Юрчук В.Ю. Розроблення програми забезпечення кадрової безпеки працівників підприємства – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності кадрової безпеки підприємства, наведено системні засади управління кадровою безпекою підприємства, наведено способи мінімізації збитку кадрової безпеки.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», а також проведена оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Детально представлено аналіз кадрової безпеки підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано основні напрямки удосконалення програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», шляхом навчання. Проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Робота містить 83 сторінки, 15 таблиць, 7 рисунків, 54 використаних джерела та 3 додатки.

**Ключові слова:** кадрова безпека, персонал, кадрова служба, навчання, ефективність, аналіз, шляхи удосконалення.

## SUMMARY

### **Yurchuk V.Yu. Development of the program of maintenance of personnel safety of employees of the enterprise - Manuscript.**

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Dnipropetrovsk Bakery №9" for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the essence of personnel security of the enterprise is carried out, the system principles of personnel security management of the enterprise are given, the ways of minimizing the loss of personnel security are given.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of PJSC "Dnipropetrovsk Bakery №9", as well as an assessment of the financial and economic condition of the enterprise. Personnel security of the enterprise is analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates the main directions of improving the program of personnel safety of employees of PJSC "Dnipropetrovsk Bakery №9", through training.

The work contains 83 pages, 15 tables, 7 figures, 54 used sources and 3 appendices.

**Key words:** personnel security, personnel, personnel service, training, efficiency, analysis, ways of improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства.....	9
1.2. Системні засади управління кадровою безпекою підприємства .....	16
1.3. Способи мінімізації збитку кадрової безпеки.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №9».....	28
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» та ринкових умов його діяльності .....	28
2.2. Фінансово–економічна характеристика підприємства.....	32
2.3. Аналіз кадрової безпеки підприємства .....	43
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №9» .....	51
3.1. Основні напрямки удосконалення програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», шляхом навчання.....	51
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу, а саме навчання працівників кадрової служби .....	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.....	65
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71
ДОДАТКИ .....	76

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Зміна умов господарювання в Україні визначила появу в діяльності підприємств кола зовсім нових проблем, які потребують теоретичного осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення, однією з таких ключових проблем постала і проблема забезпечення кадрової безпеки підприємства. У період всезростаючої ролі персоналу підприємства як основної ланки забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей усе частіше спостерігається погіршення соціально-психологічного клімату в колективах, поширення конфліктних суперечок, що значно знижує лояльність персоналу та робить підприємства незахищеними від негативного впливу на економічну безпеку.

Домінуючу роль у системі економічної безпеки підприємства відіграє кадрова безпека, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. Саме тому необхідно більше уваги приділяти організаційному забезпеченню системи кадрової безпеки, яка розглядається як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Актуальність теми полягає в тому, що на сьогоднішній день гостро фігурують питання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства це пов'язано з тим що ринкове середовище діяльності підприємства динамічно розвивається. Тому, протистояти різним загрозам і відновлюватися після їх настання, це одна з головних цілей будь-якого підприємства. Від створення та забезпечення ефективної системи заходів економічної та кадрової безпеки залежить успішне функціонування підприємства.

Дослідженням кадрової безпеки підприємства займалися такі вчені: Бурда І.Я., Швайка Л.А., Жидецька Х.В., Реверчука Н.Й., Литовченко О.Ю. та інші.

*Метою роботи є* узагальнення теоретичних і практичних засад щодо кадрової безпеки працівників підприємства: сутність, класифікація, способи мінімізації збитку кадрової безпеки

*Об'єктом дослідження є* процес розроблення програми забезпечення кадрової безпеки працівників.

*Предмет дослідження є* теоретичні та практичні аспекти забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

Задля досягнення поставленої мети курсової роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрито сутність кадрової безпеки підприємства;
- наведено системні засади управління кадровою безпекою підприємства;
- розглянуто способи мінімізації збитку кадрової безпеки;
- наведено загальну характеристику ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» та ринкових умов його діяльності;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»;
- проаналізовано кадрову безпеку на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»;
- наведено основні напрямки розроблення ефективної програми кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»;
- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінено ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

*Методи дослідження:* аналіз теоретичних джерел, метод і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, а також методи горизонтального (часового) аналізу, вертикального (структурного) аналізу, комп'ютерний метод обробки даних.

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти України, постанови Кабінету Міністрів України, стандарти бухгалтерського обліку, опубліковані в періодиці статистичні дані, періодичні видання, Internet видання, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники. Фактологічною основою дослідження стала фінансова звітність ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг курсової роботи складає 83 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки на 7 сторінках, список використаних джерел із 54 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства

Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що заважають їй успішно функціонувати в складних і нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки організації – це її співробітники, які виступають одночасно як об'єкти та як суб'єкти потенційних загроз. Отже, керівництво економічного суб'єкта має брати до уваги ризики, безпосередньо пов'язані з персоналом, оскільки вони можуть впливати на здоров'я і життя працівників, зв'язки і відносини між співробітниками, ділову репутацію, доходи кожного працюючого в організації тощо.

Раніше в науковій літературі проблеми безпеки функціонування персоналу розглядалися в рамках охорони праці та мотивації персоналу, безвідносно до кадрової безпеки організації. Що стосується безпеки організації, пов'язаної з ризиками негативного впливу співробітників, то цей напрям є досить новим для вітчизняної економічної науки й активно актуалізувався в останні роки, проте вимагає більшої уваги й вивчення. Аналіз теоретичних походів до суті та змісту кадрової безпеки засвідчив, що процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій із боку персоналу організації. Проте більшість науковців кадрову безпеку визначає як частину загальної або економічної безпеки певної соціально-економічної системи.

Зокрема, І.В. Яскал визначає кадрову безпеку як складову частину економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [54, с.78].

А.Р. Алаверді стверджує, що в рамках кадрової безпеки потрібно розглядати лише один з аспектів забезпечення безпеки організації. Він пов'язаний із захистом лише від тих загроз, які: пов'язані з функціонуванням тільки одного з напрямів діяльності організації – кадрового спрямування; визначені діяльністю юридичних і фізичних осіб; спеціально спрямовані на нанесення конкретної майнової або немайнової шкоди організації [1, с. 9].

Н. Реверчук стверджує, що кадрова безпека підприємства полягає у попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства [42, с.48].

Деякі інші є тлумачення І. Г. Чумаріна, який розглядає кадрову безпеку з позицій процесного підходу. Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [48, с. 44].

Аналогічної думки дотримуються також А.Я. Кібанов, який визначає кадрову безпеку як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [27, с.35].

М.Г. Грещак розкриває поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання

протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства» [15, с.77].

У рамках цього визначення негативні впливи з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки загрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умовах ризику або невизначеності.

Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання загрозам дає змогу стверджувати про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації. Н. Мехеда та Н. Маренич стверджують, що кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна [11, с.96].

І.І. Цветкова пов'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації та забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку та вдосконалення людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків організації, пов'язаних з її кадровим складником» [46, с.82].

Очевидно, що предметом кадрової безпеки автором вибрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво-важливим інтересам персоналу, що, своєю чергою, і призводить до виникнення загроз кадровій безпеці. Предметом кадрової безпеки повинні стати інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом має бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудова відносин. Недотримання балансу життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкта досягається за рахунок обмеження інтересів іншого, призводить до порушення кадрової безпеки.

М. Петров уточнює визначення кадрової безпеки з позицій суб'єктно-об'єктного підходу: кадрова безпека – це таке становище організації як

соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатен заподіяти будь-якої шкоди. Доцільніше стверджувати про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність [37, с.56].

А.Л. Мірющенко під кадровою безпекою підприємства розуміє діяльність зі створення умов для функціонування компанії, за яких забезпечується гарантована законодавством захищеність її інтересів від ризиків та загроз, пов'язаних із власним персоналом [32].

Такий підхід відрізняється від інших тим, що кадрова безпека розглядається як діяльність, спрямована на підтримку гарантованої захищеності організації. Однак незрозумілою залишається позиція автора щодо результату безпеки, визначеного як «гарантована захищеність інтересів, а також щодо суб'єкта забезпечення безпеки, який гарантує такий результат». Аналогічні недоліки має визначення, запропоноване Л.І. Любавською та Д.В. Беляйкіним, які під кадровою безпекою організації розуміють належну ступінь її захищеності від будь-яких загроз, пов'язаних з її персоналом [10, с. 12].

С.В. Кондратьєва визначає кадрову безпеку підприємства як комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Управлінського підходу дотримується О. Литовченко, що визначає кадрову безпеку як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства для забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [24, с.195].

Отже, відповідно до наданих визначень, основними цілями кадрової безпеки підприємства є [37, с/68]:

- забезпечення сталого функціонування підприємства та запобігання загроз його безпеці;
- захист законних інтересів організації від протиправних дій; недопущення розкрадання фінансових та матеріальнотехнічних засобів, знищення майна та цінностей, розголошення, втрати, витоку, спотворення або знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів;
- забезпечення виробничої діяльності, включаючи і засоби інформатизації.

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

Усіх учених, що розглядають сутність кадрової безпеки, можна розділити на тих, що розглядають це поняття з позицій цільового, процесного, структурного, функціонального, управлінського, ресурсного та компаративного підходів (рис. 1.1.).

Усі сім груп визначень заслуговують на увагу. Процесний підхід визначення кадрової безпеки є більш ємним.

Це пояснюється тим, що під час його використання, по суті, ототожнюються два різні поняття – «кадрова безпека» і «процес управління кадровою безпекою». Ця група визначень характеризується тим, що під кадровою безпекою мається на увазі процес запобігання загрозам [43, с.5].

Забезпечення кадрової безпеки з позицій системного підходу, безумовно, має право на існування, оскільки кадрова безпека дійсно є складовою частиною економічної або загальної безпеки.

Проте ці визначення не розкривають сутність поняття, а лише вказують місце кадрового складника в системі економічної безпеки або ж ілюструють структуру самої кадрової безпеки.



Рис.1.1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

Джерело: Сформовано автором згідно [50, с.67]

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

Управлінський підхід є похідним від функціонального і вказує на необхідність здійснення саме управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу. Проте такий підхід є однобоким [53, с.34].

Доцільним є визначення кадрової безпеки з позиції цільового підходу, оскільки в процесі забезпечення безпеки є результатом, тобто ціль здійснення заходів. Проте більшість авторів у межах даного підходу вказує ще на одну особливість кадрової безпеки – її стан захищеності.

Автори визначень, оснований на цільовому підході, кадрову безпеку асоціюють із такою метою підприємства, як стан захищеності від загроз і небезпек у трудовій сфері. Правильність такого підходу пояснюється можливістю визначення сутності кадрової безпеки виходячи зі змісту слова «безпека». Як свідчать академічні словники, під безпекою слід розуміти саме стан захищеності.

Самобутнім є ресурсний підхід, який укажує на необхідність наявності ресурсів відповідної кількості та якості для реалізації заходів забезпечення безпеки або кількісноякісна характеристика стану захищеності інтересів організації та особистості.

Недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами, формуванням ефективної системи управління персоналом і комунікаційної політики, оскільки сама наявність усіх складників не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз і небезпек [16, с.56].

Компаративний підхід зосереджує увагу на трактуванні кадрової безпеки з початку її виникнення до її сучасних дефініцій, що дає змогу визначити вимоги та функції безпеки персоналу підприємства в умовах різних економічних трансформацій.

Зважаючи на багатоаспектність та різноманітність підходів до визначення кадрової безпеки підприємства, її сутність потрібно розглядати

залежно від предметної сфери дослідження з можливістю взаємointegraції та взаємодоповнення наведених підходів.

## **1.2. Системні засади управління кадровою безпекою підприємства**

В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань є управління підприємством із позиції економічної безпеки. Підприємства повинні протистояти різного роду загрозам і відновлюватися після їх настання. Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи заходів економічної безпеки.

В останні роки підприємства відчують зростання загроз із боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. За оцінками фахівців, такі ризики можуть не тільки спричинити підприємству фінансові втрати, а й призвести до його повної втрати власниками або до суттєвого зменшення ринкової вартості активів. Кадрова безпека підприємства є одним із найважливіших складників економічної безпеки підприємства, тому від того, наскільки ефективно вирішуються питання, пов'язані з нею, й залежить безпека підприємства у цілому.

В умовах трансформації ринкової економіки одним із першочергових завдань для суб'єктів господарської діяльності постають питання кадрового менеджменту з позицій економічної безпеки. Сьогодні найгострішою проблемою є розроблення нової кадрової політики, що орієнтована на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики. Нині найгострішою проблемою є розроблення нової м кадрової політики, що орієнтована на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики.

Сучасна кадрова політика починає охоплювати сфери, що раніше не враховувалися у кадровій роботі. Це сфера трудових конфліктів та

взаємовідносин з адміністрацією, з новими громадськими організаціями в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, що реалізуються організацією в умовах зростаючої конкуренції та ін. Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може нанести не лише значний збиток, а й зруйнувати його [16, с.144].

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та перспектив росту для виконання цілей бізнесу незалежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих чинників (негативних дій, чинників ризику). Кадрова безпека є одним із складників економічної безпеки (поряд з іншими: фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, економічною та ін.). Деякі вчені її називають «кадровим та інтелектуальним» складником економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними. Сучасна кадрова політика починає охоплювати сфери, що раніше не враховувалися в кадровій роботі, а саме: сферу трудових конфліктів та взаємовідносин з адміністрацією, з новими громадськими організаціями в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, що реалізуються організацією в умовах зростаючої конкуренції, та ін. Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може не лише нанести значний збиток, а й зруйнувати його [36, с.10].

У роботі з персоналом первинною є служба з персоналу (тобто саме той підрозділ на підприємстві, що займається роботою з персоналом). Таким чином, служба персоналу – найважливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Мета кадрової безпеки конкретизується в завданнях. Завдання кадрової безпеки визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління організацією, по-друге, залежно від типів загроз та, по-третє, залежно від груп ризику [1, с.78].

Залежно від рівнів управління організацією завдання кадрової безпеки пов'язані з тим фактом, що в складі корпоративної безпеки кадрова безпека реалізується спочатку на рівні стратегії, а потім конкретизується в програмах та методиках. На стратегічному рівні визначається кадрова політика підприємства, відбувається її зв'язок із загальною тенденцією розвитку підприємства, визначаються основні напрями роботи служби управління кадрами. Завдання на цьому етапі – визначення проблем підприємства, вироблення їх рішень, розробка визначених правил та норм, обов'язкових для всього підприємства, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки. Методи забезпечення кадрової політики доцільно включити в процеси планування людських ресурсів, інформаційну, фінансову політику, розвиток та оцінку персоналу [34, с.36].

Стратегія кадрової безпеки, кадрової політики та загальна стратегія підприємства у цілому повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі для співробітника служби управління персоналом.

Відповідно до сформульованих стратегічних цілей кадрової політики підприємства, служба управління персоналом формує визначені вимоги до якісного складу кадрів та внутрішнього середовища підприємства.

На оперативному рівні управління підприємством відбувається оформлення принципів стратегії підприємства в нормативні документи для служби управління персоналом. У них зазначаються чіткі настанови відносно питань кадрової безпеки. Саме відповідно до цих інструкцій проводяться заходи з кадрової безпеки.

Оперативний рівень, що підпорядковується стратегічним цілям, дає можливість співробітнику визначитися, що необхідно робити, та розкриває теоретичний шлях у практичних рекомендаціях.

Для інших співробітників підприємства, що безпосередньо не пов'язані із забезпеченням кадрової безпеки, цей рівень також пов'язаний із посадовими інструкціями, інструкціями з техніки безпеки, обов'язковими нормами та правилами, метою яких є забезпечення кадрової безпеки [7, с.35].

Практична реалізація ідей та документів верхніх рівнів управління реалізується на тактичному рівні. На цьому етапі співробітник служби управління персоналом реалізує свої вміння та навички згідно з нормативними актами підприємства. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні власних здібностей на благо підприємства.

Для визначення завдань кадрової безпеки залежно від типів загроз необхідно розглянути їх класифікацію.

Типи загроз необхідно умовно поділити за сферами, в яких вони виникають. Основними є загрози, що пов'язані з економічною сферою. Даного роду загрози наносять найбільш сильну шкоду підприємству. Друга сфера загроз пов'язана з інформаційною безпекою. Третя сфера – це соціальна. До неї належать загрози, що пов'язані з людським чинником та взаємовідносинами між людьми і соціальними групами, що характеризуються відсутністю прямого мотиву економічної вигоди, при цьому можуть призвести до значних негативних наслідків для підприємства.

Визначення таких завдань повинно виходити з найвищих ланок керівництва, що забезпечить їх чіткий алгоритм виконання. Практична реалізація ідей та документів верхніх рівнів управління реалізується на тактичному рівні. На цьому етапі співробітник служби управління персоналом реалізує свої вміння та навички згідно з нормативними актами підприємства. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні власних здібностей на благо підприємства [46, с.84].

Для визначення завдань системи кадрової безпеки залежно від типів загроз необхідно розглянути їх класифікацію. Типи загроз необхідно умовно поділити за сферами, в яких вони виникають. Основними є загрози, що пов'язані з економічною сферою. Даного роду загрози наносять найбільш сильну шкоду підприємству. Друга сфера загроз пов'язана з інформаційною безпекою.

Отже, основні завдання системи кадрової безпеки [24, с.195]:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;
- формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах забезпечення кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;
- виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства; проведення заходів, що спрямовані на недопуск осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству.

Оскільки загрози у всіх випадках виходять від співробітників компанії, виникає потреба їх поділу на рядових працівників, управлінців середньої ланки та керівництво підприємства. Отже, підхід до забезпечення кадрової безпеки відносно належності співробітника до того чи іншого рівня буде різним.

Завдання кадрової безпеки полягають у проведенні заходів, що спрямовані на недопуск осіб до посадових позицій, зловживаючи якими вони

можуть нанести своїми діями шкоду підприємству, а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки.

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

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

Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки становлять основні законодавчі акти, нормативно-правові документи, внутрішні положення та регламенти, які доцільно класифікувати за такими напрямками [36, с.88]:

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

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

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

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

Функції, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, полягають у [24, с.196]:

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

Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Проте, незважаючи на складність забезпечення кадрової

безпеки, на новизну даного чинника для більшості українських підприємств, кадрова безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємств. Отже, кадрова безпека є одним із найбільш важливих складників системи економічної безпеки підприємств, і її забезпечення потребує розроблення відповідного механізму.

### **1.3. Способи мінімізації збитку кадрової безпеки**

Таким чином, кадрова безпека, перш за все, спрямована на роботу з персоналом, із співробітниками компанії, на встановлення етичних і трудових норм, що захищають інтереси компанії. Варто зазначити, що заходи в даному напрямі не повинні бути функціоналом окремого співробітника відділу персоналу, оскільки тільки в поєднанні з іншими функціями можуть принести належний результат, органічно доповнюючи повсякденний функціонал.

Основний метод для мінімізації – це правильна та ефективна оцінка благонадійності персоналу. У кожній роботі необхідно дотримуватися встановлених регламентів – проводити всебічний аналіз відповідності кваліфікації працівника, його морального та етичного стану, прищеплення лояльності до підприємства в цілому [37, с.70].

Слід дбати про створення і підтримки оптимально позитивного соціально-психологічного клімату в колективі в цілому, створення корпоративної культури, соціальної політики.

Також в поле контролю необхідно тримати людей схильних до залученню з боку конкуруючих організацій (в силу моральних якостей і займаної посади) – системні адміністратори, секретарі, помічники керівників, люди, які мають доступ до комерційних таємниць, до конфіденційної

інформації або при виникненні потреби можуть дізнатися необхідні дані [6, с. 35].

Перш за все, схильні до залученню посадові особи, які мають доступ (особливо необмежений) до активів компанії, до фінансової та бухгалтерської документації, до закритої інформації, внутрішніх ресурсів.

Перелік таких посад великий, тому повинен бути складений на кожному підприємстві, які піклуються про свою безпеку. питання кадрової безпеки полягає в безпосередній оцінці працівників, наскільки вони за своїми морально-етичним нормам стійкі або схильні до залучення. Тому низька стійкість і моральна готовність до негативній поведінці на діяльність компанії в цілому і на локальному рівні. Співробітникам кадрової служби не варто цього забувати, оскільки саме вони і бути первинним ініціатором перевірки співробітників.

Тому необхідно створити анкету, обов'язкову при працевлаштуванні в компанію. Також варто створити мережу агентів серед співробітників, які співпрацюють на безоплатній основі [22, с.78]:

- створення мережі інформаторів або добровільних помічників серед персоналу;
- визначення мотивації вчинення протиправних дій з боку співробітників;
- проведення аналізу життя працівників (витрати, матеріальні цінності, кредитні зобов'язання та інше) - все те, що може підштовхнути на витяг власної незаконної матеріальної вигоди;
- попередження ситуацій, при яких співробітник або близькі йому люди опиняються в критичному становищі - введення соціальної політики з виплатою грошових компенсацій;
- застосування психологічних прийомів при спілкуванні з працівниками;
- моніторинг адекватності співробітників, їх стійкість до стресів, вимір рівня стресостійкості (за допомогою опитування);

- моніторинг персоналу з боку служби безпеки;
- моніторинг поведінки та дій в перебігу робочого дня;
- моніторинг звітності по матеріальним і економічним статей;
- моніторинг службових і неслужбових контактів (вибірково).

У сучасних умовах економічної дійсності коштує не забувати і про захист від впровадження завербованих співробітників конкуруючих компаній або кримінального середовища, і від впровадження завербованих агентів державної влади.

Суб'єктами кадрової безпеки виступає служба відділ кадрів, при це все питання з кадрової безпеки повинні вирішуватися на власному етапі управління персоналом (пошук, відбір, прийом, адаптація, розвиток, оцінка тощо). Будь-які дії співробітника відділу кадрів на будь-якому етапі - передбачає посилення або ослаблення за деякими пунктами безпеки підприємства спрямованих на співробітників.

Як показує практичний досвід, заходи необхідні для забезпечення належного рівня безпеки необхідно звіряти з наступними принципами [19, с.39]:

1. Безперервність --це здійснення необхідних заходів для забезпечення безпеки можуть бути проведені на постійній готовності до можливим відображенням як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Але при цьому керівництво повинно чітко усвідомлювати весь процес по забезпеченню безпеки, при цьому, не допускаючи пауз в роботі.

2. Комплексність – використання всіх можливих засобів спрямованих на захист фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів у всіх структурних підрозділах компанії і на всіх етапах діяльності. При цьому вся комплексність повинна реалізуватися через сукупність всіх правових, організаційних та інженерно-технічних питаннях.

3. Своєчасність – забезпечення безпеки з використанням заздалегідь продуманих і затверджених попереджувальних заходів. цей принцип своєчасності передбачає виставлення завдань з безпеки і актуальне їх

рішення в оговорені терміни з обов'язковим наданням звітності по виконану роботу.

4. Законність – забезпечення безпеки на основі російського законодавства – актів, постанов тощо. При цьому варто мати на увазі, що питання дозволених тих чи інших методів виявлення та припинення необхідно виконувати в рамках чинного законодавства і за згодою співробітників.

5. Активність – забезпечення безпеки організації з достатньою ступенем наполегливості і з широким використанням маневреності наявних коштів.

6. Універсальність – забезпечення безпеки за допомогою застосування таких заходів і проведення заходів, які дають позитивний ефект незалежно від місця конкретних застосувань.

7. Економічна доцільність – зіставлення можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки. При цьому у всіх випадках системи безпеки повинна не перевищувати розміру можливих збитків від будь-яких видів ризику.

8. Конкретність і надійність – визначення конкретних видів ресурсів, що виділяються на забезпечення безпеки. При цьому зобов'язання є достатня дублювання методів, засобів і форм при забезпеченні безпеки.

9. Професіоналізм – реалізація заходів безпеки повинна здійснюватися тільки професійно підготовлених фахівців. При цьому в умовах швидкого розвитку засобів і системи безпеки необхідно постійне вдосконалення заходів і засобів захисту на базі навчання особового складу.

10. Взаємодія і координація – здійснення заходів забезпечення безпеки на основі чіткого взаємозв'язку відповідних підрозділів, служб і відповідальних осіб. При цьому питання про взаємодію та координацію стосується не тільки підрозділів і осіб, безпосередньо відповідальних за безпеку, але і їх зв'язку з іншими підрозділами організації.

11. Централізація управління та автономність – забезпечення організаційно-функціональної самостійності процесу організації захисту всіх

об'єктів охорони та централізованої управління забезпеченням безпеки організації в цілому.

Тісно пов'язане з кадровою безпекою безпеку праці і здоров'я персоналу – система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, реабілітаційні та інші заходи.

Безпека організації забезпечується за допомогою взаємодії адміністрації, підрозділи відділу кадрів.

Основний для розбирання таких планів може послужити побудова дерева цілей системи безпеки [2, с. 75].

При цьому, треба зазначити, що принцип «компенсації недостатності уваги» до окремих факторів (найм, лояльність, контроль). Таким чином, кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки, націлена на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових відносин, які можна було б визначити, як придатні, що не завдають шкоди.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №9»

#### **2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» та ринкових умов його діяльності**

Хліб і хлібобулочні вироби є одним із стратегічних напрямків держави. Вони складають 40% калорійності раціону українців. Незважаючи на свою значимість, в галузі спостерігаються негативні процеси: протягом останніх чотирьох років обсяги ринку падають через падіння попиту в основному сегменті.

Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складові: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукції, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали.

Індекс споживчих цін на хліб росте протягом досліджуваного періоду. За 2019 рік ціни на хліб піднялися на 17,7% в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4,1%, тобто подорожчання так званого «хлібного кошика» відбулось більш ніж в 4 рази швидше зростання середнього рівня цін в країні [5].

За останні 4 роки спостерігалось стабільне зменшення виробництва. Однією з головних проблем ринку ХБВ є наявність великого тіньового сегмента, який перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку. Ринок практично повністю представлений продукцією вітчизняного виробництва, що пов'язано з короткими термінами зберігання і складністю транспортування. Експорт в сегменті зростає, основними споживачами українських ХБВ є США.

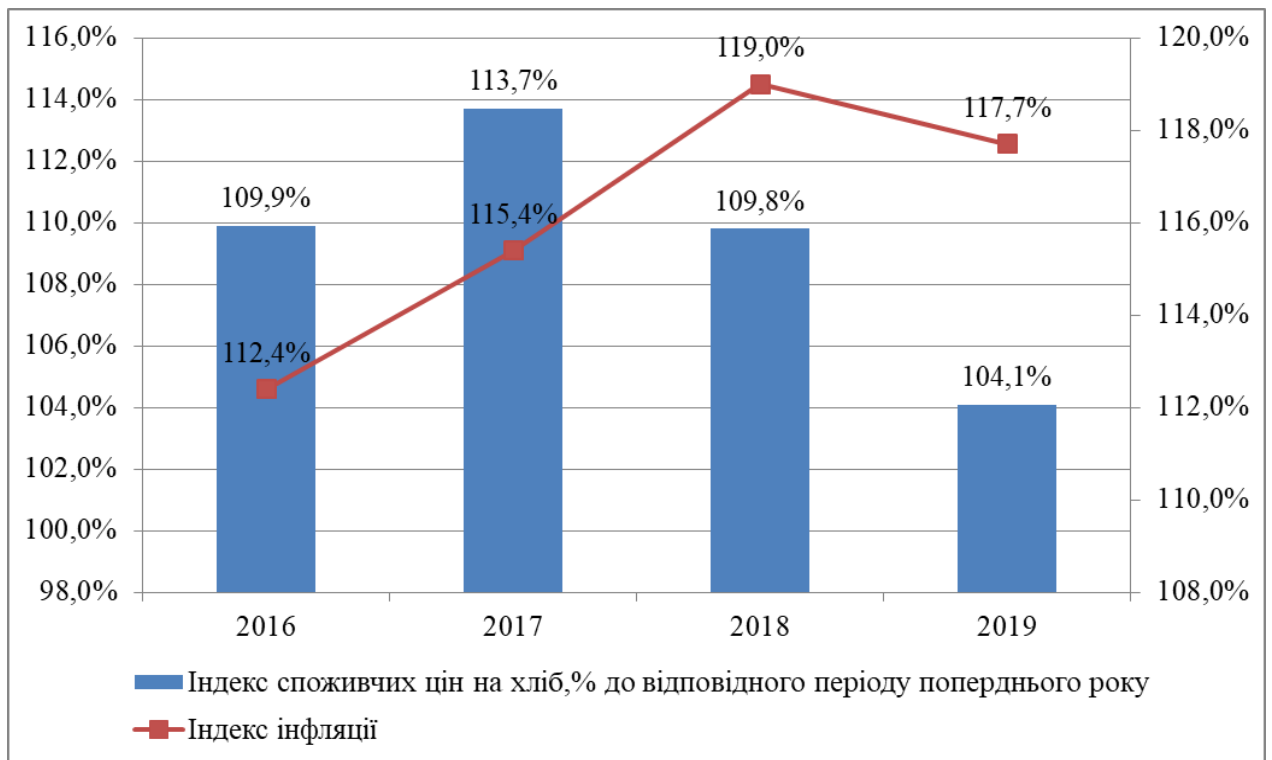


Рис. 2.1 Динаміка індексу споживчих цін на хліб та індексу інфляції в Україні в 2016-2019 роках, %

Джерело: Складено автором згідно [5]

Динаміка імпорту втричі перевищує темпи росту експорту, 99% усієї імпортової продукції поставляється в Україну з країн Європейського Союзу. Більшість населення купує традиційні види хліба. У великих містах набули популярності багети та інші види хліба - білковий, бездріжджовий, з добавками і т.д. Рейтинг споживчих переваг щороку має приблизно одні й ті ж значення. На ринку є ряд лідерів, які підтримують стабільну якість продукції протягом багатьох років.

Вітчизняні підприємства прагнуть виводити все більше нових продуктів, зростає популярність на нетрадиційні сорти хліба. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування [2].

В теперішній час на хлібопекарських підприємствах Дніпропетровського регіону спостерігається тенденція зменшення

завантаження виробничих потужностей. На ринку хлібопродуктів спостерігається висока конкуренція. Великі торгівельні мережі проводять реконструкцію своїх потужностей і, як правило, відкривають власні пекарні за місцем проведення торгівлі, випікають хлібобулочні вироби і гарячими пропонують їх до продажу споживачам. Із цих причин значно зменшились обсяги реалізації хлібопекарних підприємств і досліджуваного зокрема. Особливістю хлібопекарної і кондитерської продукції являється її короткий термін придатності, який обчислюється годинами. Для збереження смакових якостей продукції підприємство постійно проводить роботу по вдосконаленню упаковки, поліпшенню її привабливості та естетичного вигляду і дизайну. Постійно зростає попит споживачів на нарізану і запаковану продукцію і відповідно збільшується її виробництво.

Приватне акціонерне товариство «Дніпропетровський хлібзавод №9» знаходиться за адресою 49035, Дніпропетровська, Новокодацький, м. Дніпро, вул. Чеботарьова, буд. 28. Було зареєстроване 12.07.1996 року.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Основні ризики діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» пов'язані з жорсткою конкуренцією на ринку хліба і хлібопродуктів, значними коливаннями цін на сировину, енергоносії, високе фіскальне навантаження, нестача кваліфікованих кадрів та несприятлива епідеміологічна ситуація в країні. Особливістю продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» є короткий термін споживання, тому на підприємстві постійно ведеться робота по вдосконаленню методів зберігання

і упаковки виробленої продукції. ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» постійно працює над розробкою та впровадженням заходів щодо зменшення ризиків, в тому числі шляхом підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, вдосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності і енергозбереження на виробництві, оптимізації логістики, покращення смакових якостей продукції, розробки нових видів продукції, залучення кращих світових і національних досягнень в області хлібопекарного виробництва.

На діяльність ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» мають негативний вплив наступні фактори:

- жорстка конкуренція на ринку хлібобулочних виробників;
- зростання виробничих потужностей підприємств–конкурентів та збільшення власної випічки хлібобулочної продукції у супермаркетах;
- невисокий життєвий рівень та обмежена платоспроможність більшості населення регіону;
- наслідки епідеміологічної ситуації та локдауну в країні та регіоні;
- непрогнозоване коливання цін на сировину, енергоносії, пально–мастильні матеріали та послуги;
- непомірне фіскальне навантаження та недосконале податкове законодавство;
- відсутність будь–якої підтримки держави хлібопекарної галузі взагалі і зокрема хлібопекарних підприємств;
- інші чинники економічного характеру.

Фінансування своєї діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» планує здійснювати за рахунок збільшення власних обігових коштів та, при необхідності, залучати кредитні ресурси.

Для покращення фінансового стану ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» планує ряд заходів, а саме:

- оперативно проводити аналіз і виключати з асортименту продукцію із низьким або збитковим рівнем рентабельності;

- розробляти і впроваджувати у виробництво нові, оригінальні і рентабельні види продукції;
- зменшити рівень повернень черстої продукції з торгівельних мереж;
- збільшити обсяги продажу продукції та системно проводити контроль за своєчасним розрахунком за продукцію згідно договірних умов;
- мінімізувати дебіторську заборгованість; – постійно проводити політику енергозбереження;
- постійно моніторити ціни на сировину, матеріали, енергоносії та ринкові умови їх постачання для проведення оптимальних закупівель;
- постійно проводити роботу по оптимізації трудозатрат на всіх етапах технологічного процесу;
- оптимізувати логістику доставки продукції в торгівельну мережу і зменшити транспортні витрати.

## **2.2. Фінансово–економічна характеристика ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»**

ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у звітному 2020 році випускало біля ста найменувань хлібобулочних і кондитерських виробів, в тому числі хліба і хлібобулочних виробів – близько 70 найменувань, а асортимент кондитерських виробів нараховує близько 30 найменувань.

Весь асортимент хлібобулочних виробів можна поділити на такі підгрупи:

- хліб пшеничний (хліб «Львівський», «Наш Львівський», «Миколаївський», «Молочний», «Сонячний», «Пшеничний», «Гостерний» та інші): обсяг виробництва – 1947,0 т на 37719,1 тис. грн., середньореалізаційна ціна – 16,65 грн./кг, сума реалізації – 32 011,0 тис.грн.

– хліб житньо–пшеничний (хліб «Домашній», «Наш домашній», «Наш Петрівський», «Петрівський формовий», «Дарницький», «Білорусь», «Зерновий», «Фінський» та інші): обсяг виробництва – 1775,0 т на 29159,1 тис.грн., середньореалізаційна ціна – 15,36 грн./кг, сума реалізації – 26559,0 тис.грн.

– вироби булочні (батон «Любительський», «Дорожній», «Дворянський», «Європейський», «Батон з висівками» та інші): обсяг виробництва – 1965,0 т на 44802,9 тис. грн., середньореалізаційна ціна – 20,87 грн./кг, сума виручки – 40651,0 тис.грн.

– вироби здобні (булка «Три в одній», «Два в одній», «Дует», «Косичка», «Тріо», «Пишечка», «Ласунка», «Рулетик глазурований», калач «Маковий сувенір» та інші): обсяг виробництва – 514,0 т на 27854,3 тис.грн., середньореалізаційна ціна – 50,65 грн./кг, сума виручки – 25731,0 тис.грн.

Асортимент кондитерських виробів складається із таких підгруп:

- торти і вироби кондитерські (торти, тістечка, вироби здобні);
- пряники та вироби подібні (пряники, кекси, та інші)
- печиво солодке, вафлі (печиво листове, вафлі та інше).

Основними видами сировини для виробництва продукції є: борошно пшеничне різного гатунку, житнє борошно, дріжджі, цукор, сіль, олія та інші. В основному використовується сировина вітчизняного виробництва, її доступність і ціна залежить від врожаю та ціноутворення постачальників. Загалом динаміка цін на сировину має фактор сезонності та нестабільності. Постачальники основних видів сировини, що займають більше 10 % у загальному обсязі постачання – це ТОВ «Дніпро–Агро ЮС», ТОВ АВ «Агроцентр К», які постачали борошно ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» в звітному періоді.

Збут своєї продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» проводить через роздрібну торговельну мережу м. Дніпро, Дніпропетровської області та за її межами. Значну частку серед покупців продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» займають супермаркети та приватні

підприємці. Найвагомішими покупцями продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» в звітному році були: ТОВ «АТБ–Маркет», ТОВ «Омега», ТОВ «Контракт Продрезерв 5», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Гермес Гранд Волтім», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Оптторг–15», ТОВ «Фуд Кук».

Дані звіту про фінансові результати надають реальну уяву про дійсний фінансовий стан підприємства. В табл. 2.1. наведено аналіз основних техніко–економічних показників виробничо–господарської діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018–2020 роки.

Таблиця 2.1

**Аналіз основних техніко–економічних показників виробничо–господарської діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018–2020 роки**

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, –		Темп зростання (зниження), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	145499	140690	119910	-4809	-20780	-3,31	-14,77
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	390	314	283	-76	-31	-19,49	-9,87
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	31475	25512	22256	-5963	-3256	-18,95	-12,76
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	373,07	448,06	423,71	74,98	-24,35	20,10	-5,43

## Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	6725,4	6770,7	6553,6	45,27	-217,11	0,67	-3,21
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	21657	20681	20629	-976	-52	-4,51	-0,25
7	Фондовіддача, грн./грн.	6,72	6,80	5,81	0,08	-0,99	1,26	-14,56
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	7,21	7,00	6,52	-0,21	-0,49	-2,85	-6,95
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	44077	43163	42076	-915	-1087	-2,07	-2,52
10	Власний капітал, тис. грн.	15536	21681	22932	6145	1251	39,55	5,77
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	107134	87007	73657	-20127	-13350	-18,79	-15,34
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	149457	125661	113301	-23796	-12360	-15,92	-9,84
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	103	89	94	-13	5	-13,05	5,79
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-3958	15029	6609	18987	-8420	-479,7	-56,03
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-10846	6145	1251	16991	-4894	-156,7	-79,64
16	Рентабельність продукції, %	-2,65	11,96	5,83	14,61	-6,13	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	-69,81	28,34	5,46	98,15	-22,89	x	x
18	Рентабельність активів, %	-24,61	14,24	2,97	38,84	-11,26	x	x

Джерело: складено автором згідно фінансової звітності підприємства

У 2020 році чистий дохід ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» від реалізації товарів, робіт та послуг склав 119910,0 тис.грн., що на 20780 тис.грн менше ніж у 2019 році.

На рис. 2.2. зобразимо графічно динаміку прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

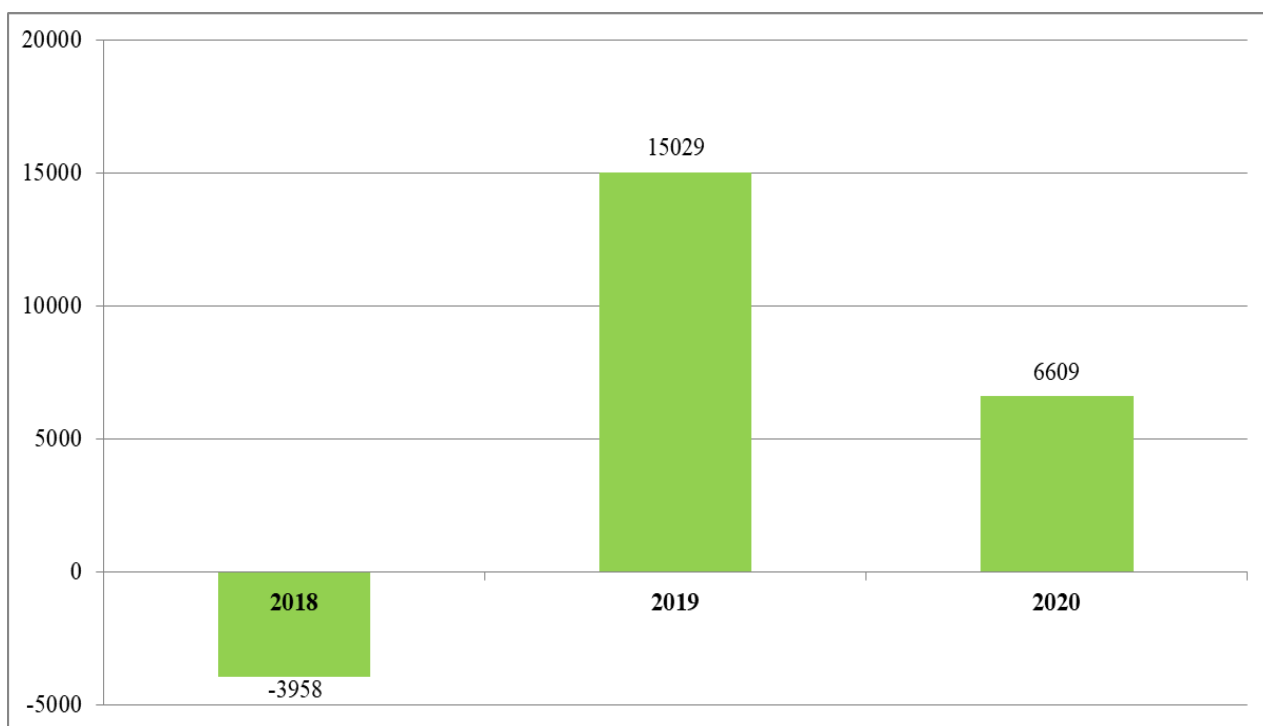


Рис. 2.2. Динаміка прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018–2019 роки

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

У 2018 році ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» було збитковим, збиток від реалізації продукції склав 3958 тис.грн., але вже у 2019 році підприємство отримало прибуток у розмірі 15029 тис.грн., а в 2020 році 6609 тис.грн. Продуктивність праці в 2020 році знизилась на 24,35 тис.грн./осіб, на це вплинуло зменшення чистого доходу від реалізації на 14,77% у 2020 році. У звітному періоді фонд оплати праці зменшився відносно попереднього року на 3256 тис. грн., що становить 12,76%. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 5 коп і склали 94 коп. Рентабельність продукції в 2020 році склала 5,83%, що на 6,13% менше ніж у

2019 році. Рентабельність власного капіталу: в 2020 році на 1 гр. власного капіталу припадало 5,46 коп чистого прибутку, це значно менше ніж у 2019 році.

Загальна сума інших витрат склала 128,3 тис. грн. – це залишкова вартість необоротних активів при списанні. Загальна сума інших операційних доходів за звітний рік склала 2544,0 тис. грн., із яких:

- операційна оренда активів – 138 тис. грн.;
- реалізація інших оборотних активів – 2126 тис. грн.;
- утримання об'єктів житлово–комунального і соціально–культурного призначення – 164,6 тис. грн.;
- інші операційні доходи – 115,4 тис. грн.

Загальна сума інших доходів у 2020 році склала 126,6 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування – прибуток у сумі 1428 тис. грн.

Отримані у 2020 році грошові кошти ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» використовувало для виробничих потреб, придбання необоротних та оборотних активів, зменшення кредиторської заборгованості та інших потреб.

В табл.2.2. представлено інформацію про основні засоби ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2020 рік.

Таблиця 2.2

**Інформація про основні засоби ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2020 рік**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Виробничого призначення:	11851	12906,1	0	0	11851	12906,1
будівлі та споруди	8450	7623	0	0	8450	7623

## Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7
машини та обладнання	2869	3793	0	0	2869	3793
транспортні засоби	309	309	0	0	309	309
інші	223	1181,1	0	0	223	1181,1
2. Невиробничого призначення:	8256	7723	0	0	8256	7723
будівлі та споруди	8256	7723	0	0	8256	7723
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	20107	20629,1	0	0	20107	20629,1

Джерело: Розраховано згідно фінансової звітності підприємства

Первісна вартість основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» на початок звітного 2020 року склала 51 473,0 тис. грн., на кінець звітного року – 52875,3 тис. грн. За весь період експлуатації основних засобів нараховано зносу 32246,2 тис. грн. Загальний ступінь зносу основних засобів підприємства станом на 31.12.2020 року склав 61,2 %.

У 2020 році на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» надійшло основних засобів на загальну суму 2369,7 тис.грн., із них:

машини та обладнання – 1337,0 тис.грн.,

транспортні засоби – 44,2 тис.грн.,

інструменти, прилади та інвентар – 68,7 тис.грн.,

малоцінні необоротні матеріальні активи – 919,8 тис.грн.

Основними придбаннями були: етикетувальний автомат LS-109 – 190.0 тис.грн., машина тісторозкаточна FLAMIC Fast 700 – 503.6 тис.грн., тісторозділювач GOSTOL Kras –137,5 тис.грн., тісторозділювач Восход ТД-2 – 175,4 тис.грн., тісторозділювач Parta-U2 – 165,0 тис.грн., автомобіль ГАЗель 33021 – 44,2 тис.грн.

Вибуло у 2020 році основних засобів первісною вартістю 967,9 тис. грн., в тому числі будинки, споруди – 460,1 тис.грн., машини та обладнання – 198,6 тис.грн., транспортні засоби –114,9 тси.грн., інструменти, прилади та

інвентар – 89,6 тис.грн., малоцінні необоротні матеріальні активи – 104,7 тис.грн.

В цілому по ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» залишкова вартість основних засобів на кінець звітної періоду не значно збільшилась в порівнянні з їх залишковою вартістю на початок звітної періоду у зв'язку з придбанням і вводом в експлуатацію нових основних засобів.

Основні засоби ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» виробничого призначення, що обліковуються на балансі, знаходяться за місцем реєстрації емітента: вул. Чеботарьова, буд. 28, м. Дніпро, Дніпропетровська обл., Україна. Незначна частина активів, а саме кіоски торгівельні, передані в оренду. Ступінь використання виробничих потужностей ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» складає біля 20 %.

ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» не планує капітальне будівництво об'єктів виробничого призначення. Планується проведення поточних та капітальних ремонтів основних засобів для підтримання їх у робочому стані.

Проведемо розрахунок показників технічного стану основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за останні 3 роки ( табл.2.3).

*Таблиця 2.3*

**Показники технічного стану основних засобів ПрАТ  
«Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Сума зносу основних засобів	29417	30792	32246	1375	1454
Первісна вартість основних засобів	51074	51473	52875	399	1402
Залишкова вартість основних засобів	21657	20681	20629	-976	-52
Коефіцієнт зносу	0,58	0,60	0,61	0,02	0,01
Коефіцієнт придатності	0,42	0,40	0,39	-0,02	-0,01

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

На рис.2.3 зобразимо динаміку коефіцієнту зносу та коефіцієнту придатності основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за останні три роки.

Протягом періоду, що розглядається спостерігалась тенденція до зниження рівня придатності основних фондів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», що характеризує погіршення технічного стану машин та обладнання. Коефіцієнт зносу основних фондів збільшується з кожним роком, а саме в 2018 році він був 0,58, в 2019 році –0,60, а в 2020 році склав 0,61, це негативно впливає на виробництво. В динаміці на рис.3.2. можна побачити зменшення коефіцієнта придатності основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

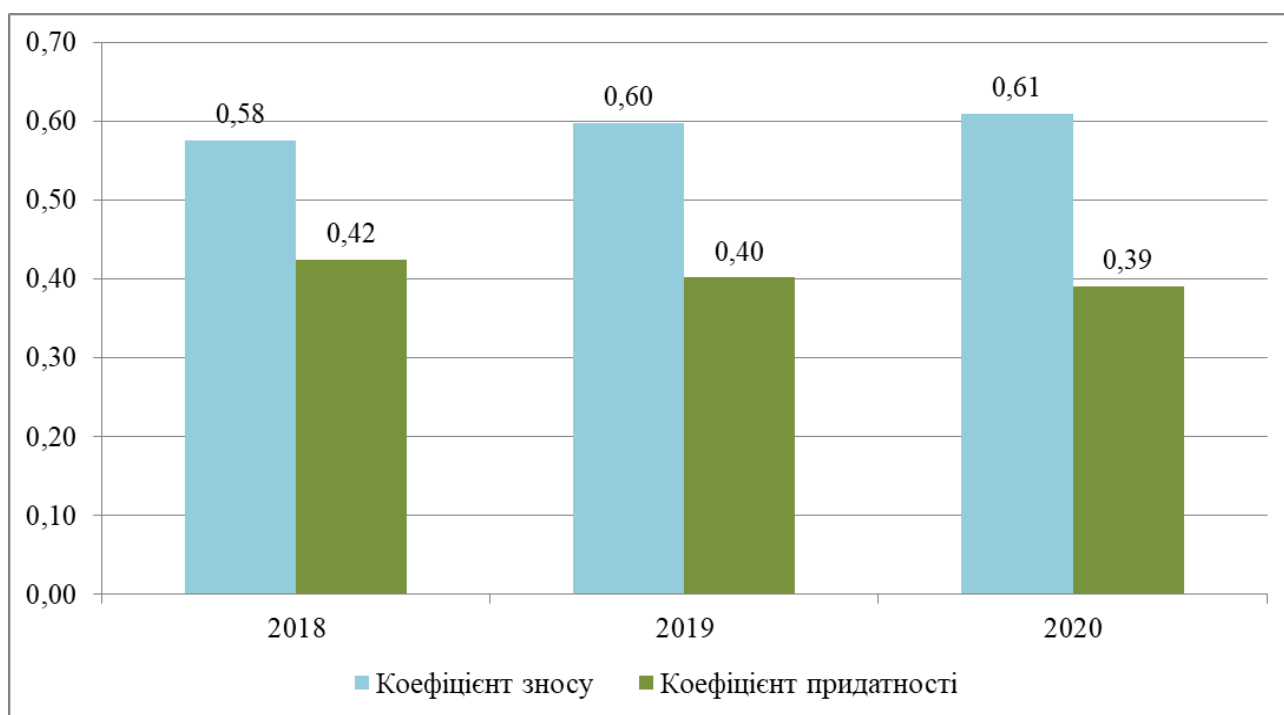


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнту зносу та коефіцієнту придатності основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Наступним кроком проведемо розрахунки показників руху основних засобів на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Показники руху основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Сума основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію	3398,1	3876,4	2369,7	478,3	-1506,7
Сума основних фондів що вибули	1002,4	786,5	967,9	-215,9	181,4
Коефіцієнт оновлення	0,16	0,19	0,11	0,03	-0,07
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,04	0,05	-0,01	0,01

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для дальшого використання. Позитивною в діяльності підприємства є ситуація, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибулих основних засобів.

Коефіцієнт оновлення на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» склав 0,11 у 2020 році, що на 0,07 менше більше ніж у 2019 році. Зменшення даного показника є негативним, адже говорить про низький рівень оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття збільшився на 0,01 і склав у 2020 році 0,05. Це досить низький показник для виробничого підприємства.

В табл. 2.5. представлено показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки.

**Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ  
«Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Фондовіддача грн./грн	6,72	6,8	5,81	0,08	-0,99
Фондомісткість грн./грн..	0,15	0,15	0,17	0,00	0,03
Фондоозброєність тис.грн./особу	80,21	87,63	96,85	7,42	9,22
Ефективність основних засобів (фондорентабельність,%)	-0,50	0,30	0,06	0,80	-0,24

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Фондовіддача показує, що на 1 грн. основних засобів припадає на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» 5,81 коп чистого доходу. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком фондовіддача зменшилась на 0,99 копійок, зменшення даного показника є негативною тенденцією для підприємства.

Фондомісткість показує вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. У 2020 році даний показник говорить про те, що на кожну гривню виробленої продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» припадає 0,17грн. основних засобів.

Фондоозброєність показує величину основних засобів на одного працівника ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

Позитивним фактором є збільшення протягом трьох років даного показника . Так у 2020 році фондоозброєність на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» склала 96,85 тис.грн./особу, що на 9,22 тис.грн\особу більше ніж у 2019 році.

### 2.3. Аналіз кадрової безпеки на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»

Оскільки основним ресурсом будь-якої діяльності є люди, то загальна характеристика діяльності підприємства має бути доповнена детальним аналізом персоналу підприємства, його складу та структури.

Аналіз структури працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2019 роки подано в табл.2.6.

Таблиця 2.6

#### Аналіз структури працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки

Показник	2018 р		2019 р		2020 р.		Абсолютне відхилення (+,-)		Структурні зрушення п.п.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньооблікова кількість штатних працівників:	390	100	314	100	283	100	-76	-31	х	х
Непромисловий персонал	120	30,77	78	24,84	70	24,73	-42	-8	-5,93	-0,11
- ПВП, всього	270	69,23	236	75	213	75,27	-34	-23	5,93	0,11
в т. ч.							0	0	0,00	0,00
робітники	176	65,19	168	71	142	66,67	-8	-26	6,00	-4,52
керівники	28	10,37	20	8	26	12,21	-8	6	-1,90	3,73
спеціалісти	49	18,15	38	16	33	15,49	-11	-5	-2,05	-0,61
інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	17	6,30	10	4,24	12	5,63	-7	2	-2,06	1,40

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Протягом останніх трьох років на ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод №9» змінилась кількість непромислового персоналу, а саме: 2018 рік працювало 120 осіб, в 2019 вже 78 осіб, а в 2020 скоротилась кількість до 70 осіб. Кількість осіб промислово-виробничого персоналу також за три роки зменшилась: в 2018 році чисельність ПВА була 270 осіб, в 2019 році –236 осіб, а в 2020 році 213 осіб. Загалом по структурі персоналу можна побачити, що більшу частину складає саме промислово-виробничий персонал протягом трьох років.

В табл.2.3. представлено динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод №9» за 2019-2020 роки

Таблиця 2.7

**Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод №9» за 2019-2020 роки**

№ з/п	Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
		кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення п.п.
3	Молодь віком 15-28 років	60	19,11	78	27,56	18	8,45
4	29-40 років	171	54,46	133	47,00	-38	-7,46
5	41-50 років	57	18,15	53	18,73	-4	0,58
6	50-60 років	22	7,01	18	6,36	-4	-0,65
7	Понад 60 років	4	1,27	1	0,35	-3	-0,92
	Разом	314	х	283	х	-31	х

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

На ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод №9» більшість працівників віком 29-40 років, їх частка у загальній кількості працівників складала в 2019 році 54,46%, а в 2020 складала 47%. Працівників віком 15-28 років на ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод №9» в 2020 році працювало 78 осіб, а це 27,56% від усього персоналу, віком від 41-50 років на хлібозаводі працювало

53 особи (18,73%), віком від 50-60 років 18 осіб, понад 60 років на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» працює одна особа у 2020 році.

Наступним кроком аналізу персоналу підприємства є аналіз гендерної структури персоналу ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9». Пропонуємо дану інформацію подати графічно.

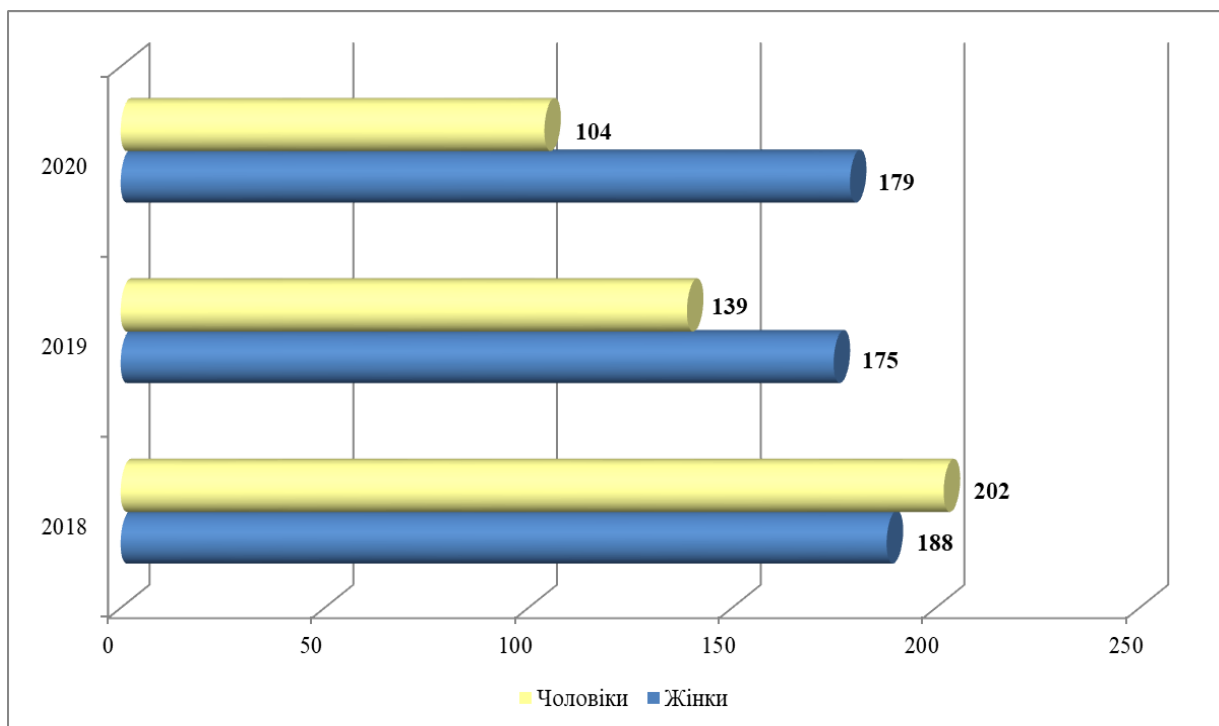


Рис. 2.4. Динаміка гендерної структури персоналу ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки, осіб

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Жінок працює більше на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» ніж чоловіків останні два роки, лише в 2018 році чоловіків працювало більше ніж жінок, а саме в 2018 році чоловіків було 202, жінок 188, в 2020 році ситуація змінилась і в звітному році на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» працювало 179 жінки та 104 чоловіка.

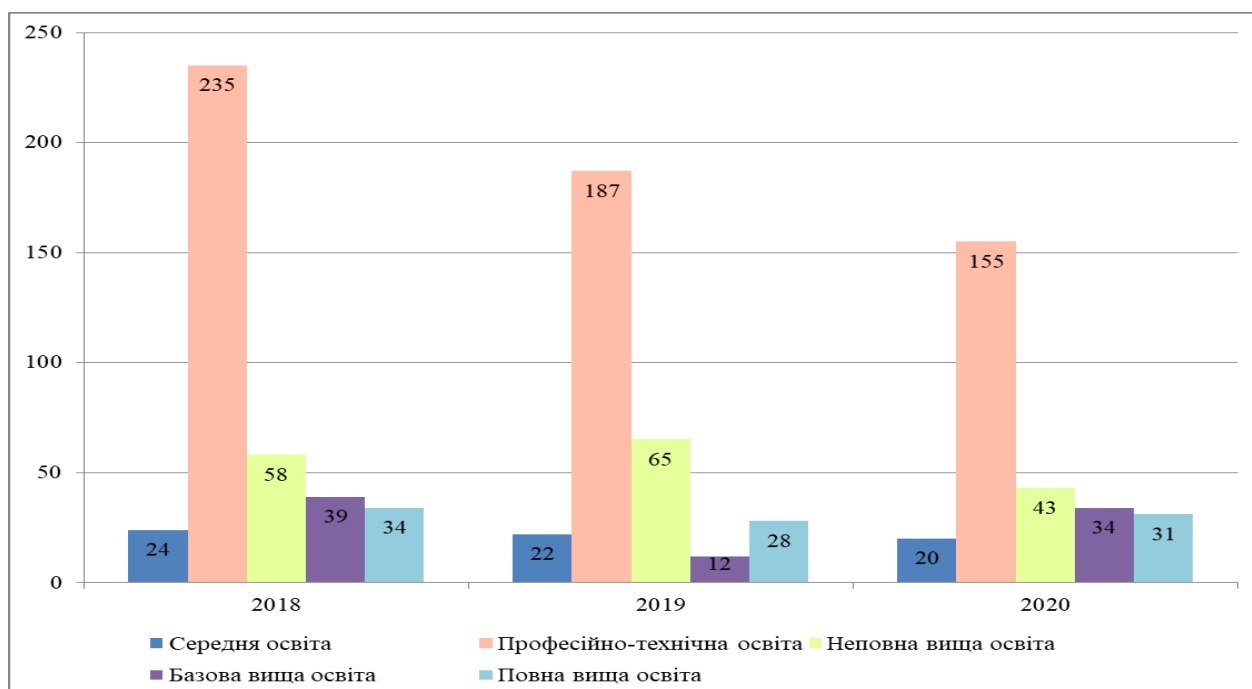
В табл.2.8. наведена динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за останні три роки.

**Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ  
«Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2018-2020 роки**

Рівень освіти	2018 р		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середня освіта	24	6,15	22	7,01	20	7,07	-2	-2	-8,33	-9,09
Професійно-технічна освіта	235	60,26	187	59,55	155	54,77	-48	-32	-20,43	-17,11
Неповна вища освіта	58	14,87	65	20,70	43	15,19	7	-22	12,07	-33,85
Базова вища освіта	39	10,00	12	3,82	34	12,01	-27	22	-69,23	183,33
Повна вища освіта	34	8,72	28	8,92	31	10,95	-6	3	-17,65	10,71
Разом	390	100	314	100,	283	100	-76	-31	-19,49	-9,87

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

На рис. 2.5. зображено динаміку персоналу за рівнем освіти.



**Рис. 2.5. Динаміка персоналу за рівнем освіти ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», осіб**

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

У 2020 році зменшилась кількість працівників з середньою освітою на 2 особи, з професійно-технічною освітою у 2020 було 155 осіб, що на 32 особи менше ніж у 2019 році, з неповною вищою освітою на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у 2020 році працювало 43 особи, з базовою вищою освітою 34 особи, з повною вищою освітою 31 особа.

Доречно проаналізувати, внаслідок яких чинників і з якою інтенсивністю змінювалась кількість працівників на підприємстві. Для цього необхідно розрахувати ряд показників, які характеризують рух кадрів на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз руху працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»  
за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Абсолютне (+,-)		Відносний відхил (%)	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	390	314	283	-76	-31	-19,49	-9,87
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	6	9	4	3	-5	50,00	-55,56
Вибуло працівників, у тому числі з причин	82	40	16	-42	-24	-51,22	-60,00
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	78	32	4	-46	-28	-58,97	-87,50
- з власного бажання	4	8	3	4	-5	100,00	-62,50
- звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Коефіцієнт обороту:							
- з приймання, %	1,54	2,87	1,41	1,33	-1,45	x	x
-зі звільнення, %	21,03	12,74	5,65	-8,29	-7,09	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,03	2,55	1,06	1,52	-1,49	x	x
Коефіцієнт загального обороту, %	22,56	15,61	7,07	-6,96	-8,54	x	x

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Протягом останніх трьох років ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» було прийнято мало співробітників у порівнянні з тим, скільки їх було звільнено, а саме: у 2018 було прийнято на роботу 6 осіб, звільнено було 82 особи, у 2019 році прийнято було 9 осіб, звільнено 40, в 2020 році прийнято на роботу 4 звільнено 16 осіб. Коефіцієнт обороту з приймання склав у 2020 році 1,41%, у 2019 році він був 2,87%, а в 2018 році 1,54%. Коефіцієнт з приймання зменшився на 7,09% і склав 5,65%. Коефіцієнт плинності кадрів на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у 2020 році складає 1,06%, це на 1,49% менше ніж у 2019 році. Коефіцієнт загального обороту склав в 2020 році 7,07%, це на 8,54% менше ніж у 2019 році.

На рис. 2.4. представлено основні підсистеми системи управління кадровою безпекою ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

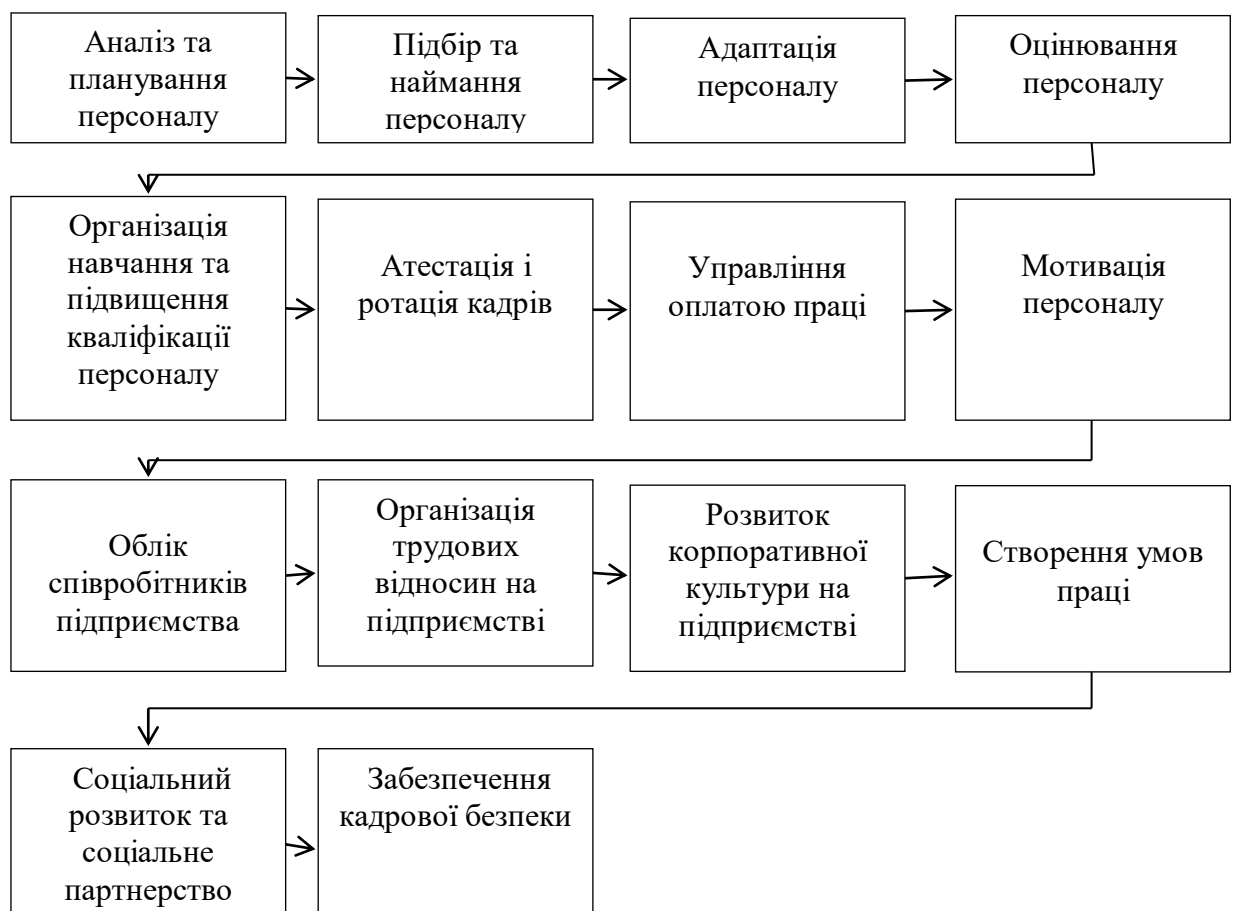


Рис. 2.6. Основні підсистеми системи управління кадровою безпекою ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»

Джерело: Сформовано автором згідно даних підприємства

В табл.2.7. проведено розрахунок продуктивності праці ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.7

**Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» за 2019-2020 роки**

Показники	Роки		Відхил (+,-)	Відхил (%)
	2019	2020	2019/2020	2019/2020
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн	140690	119910	-20780	-14,77
2. Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці, тонн	84812	80808	-4004	-4,72
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	236	213	-23	-9,75
- робітники	168	142	-26	-15,48
4. Відпрацьовано всіма робітниками тис.чол-днів	33	29	-4,61	-13,78
5. Відпрацьовано всіма робітниками тис.чол.годин	267	231	-37	-13,78
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3) тис.грн./ос.	596,14	562,96	-33,19	-5,57
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3) тонн/ос	359,37	379,38	20,01	5,57
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1) тис.грн./ос.	837,44	844,44	7,00	0,84
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1) тонн/ос.	504,83	569,07	64,24	12,72
10. Тривалість робочого дня, год	8	8	0	0,00
11. Відпрацьовано одним робітником в рік днів	199	203	4	2,01
12. Питома вага робітників в складі ПВП	71,19	66,67	-4,52	-6,35
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5) грн./ос	526,03	519,97	-6,06	-1,15

Джерело: складено автором згідно фінансової звітності підприємства

У період 2020 року відпрацьовано всіма робітниками ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» 29 тис.чол-днів та 231 тис.чол./год. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП складає 562,96 тис.грн./ос, що на 33,19 тис.грн/ос менше ніж у 2019 році. Середньорічний виробіток на одного робітника ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» складає 844,4 тис.грн /ос та 569,07 тонн/ос, дані показники збільшились у

2020 році на 7 тис грн./ос та на 64,24 тонн/ос. Середньогодинний виробіток одного робітника ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» складав в 2020 році 519,97 грн/ос.

Отже, кадрова безпека на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» є не достатньо досконалою, про що свідчить коефіцієнт плинності кадрів. На підприємстві не достатньо приділяється уваги навчанню персоналу, а саме кадрової служби, адже саме від них залежить грамотна та ефективна розстановка пріоритетних цілей, щодо розвитку персоналу, оцінці персоналу, прийому на роботу тощо. Тому вважаємо, що для підвищення кадрової безпеки ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» доцільно звернути увагу саме на працівників відділу кадрів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №9»

#### **3.1. Основні напрямки удосконалення програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», шляхом навчання**

Забезпечення кадрової безпеки одна з найважливіших завдань економічної безпеки підприємства, спрямована на виявлення ризиків і потенційних загроз, які впливають на корпоративну безпеку підприємства пов'язаних, в першу чергу, з персоналом підприємства і системою трудових відносин в цілому.

Процес забезпечення кадрової безпеки - це збір і аналіз інформації, оцінка та запобігання небажаних і неправомірних дій співробітників відносно компанії, формування вимог до співробітників на основі отриманих даних.

Для ефективної роботи із забезпечення кадрової безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до необхідної інформації, що стосується як діяльності компанії, так і персональних даних співробітників компанії; брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегії кадрової безпеки; брати участь в стратегічному плануванні безпеки підприємства і реалізовувати власні ініціативи у сфері забезпечення кадрової безпеки; розробляти кадрову політику з урахуванням вимог кадрової безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки має бути пріоритетним завданням служб управління персоналом при реалізації їх функцій В табл.3.1. представлено напрями забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

**Напрями забезпечення кадрової безпеки ПрАТ  
«Дніпропетровський хлібзавод №9» в розрізі функцій управління  
персоналом**

<b>Функціональні блоки управління персоналом</b>	<b>Напрямок забезпечення кадрової безпеки підприємства</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Планування та маркетинг персоналу	Встановлення кадрового ядра безпеки компанії, тобто тих посад, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні загрози інформативної, матеріальної, розумової та іншої безпеки. Знаходження потрібної кількості персоналу, необхідного для того щоб здійснити необхідні цілі підприємства і високоякісного виконання встановленого обсягу робіт з урахуванням критеріїв професійної безпеки (прийнятність чисельного складу, рівновагу статевих, вікових і освітніх груп персоналу, кваліфікаційна ступінь). Оцінка загроз гостро значущим інтересам компанії, орієнтована в наданні кадрової захищеності. Оптимізація кількості персоналу з урахуванням стратегії розвитку компанії. Регулювання функцій безпеки, точний розподіл функціональних обов'язків серед підрозділів і посадових осіб відповідно до забезпеченню безпеки тощо.
Формування та оцінка персоналу	Оцінка благонадійності кандидатів на вакантну посаду. Виявлення і відмова у наймі кандидатам на вакантну посаду, чиї ділові якості, автобіографічні дані, звички, захоплення і коло спілкування викликають обґрунтовані сумніви в їх потенційній лояльності. Виявлення різного роду залежностей (адикцій) кандидатів на вакантну посаду. Скорочення витрат, пов'язаних із зайвим обігом кадрів. Формування вимог до співробітників компанії щодо безпеки і т.д. Оцінка різних форм прояву нелояльності і неблагонадійності працівників підприємства, в тому числі на етапі проходження випробування
Управління соціально-трудовами відносинами	Мінімізація конфліктів, трудових суперечок, що викликані конфліктом інтересів працівників і роботодавця. Формування персоналу установок на усвідомлене розуміння необхідності лояльної поведінки щодо свого роботодавця. Збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на формування політики чесності по відношенню до клієнтів, працівників і роботодавця. Забезпечення контролю за дотриманням правил забезпечення безпеки працівника і роботодавця.
Управління розвитком персоналу	Організація навчання загальним правилам забезпечення безпеки організації. Організація навчання правилам особистої безпеки. Організація навчання співробітників з метою набуття навичок поведінки у випадку реалізації загроз щодо їх безпеки – спроби переманювання, вербування, шантажу, залякування і т.д. Моніторинг лояльності співробітників щодо яких планується підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву. Проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть завдати своїми діями шкоду компанії тощо.

1	2
Забезпечення нормальних умов праці	Збереження і підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу як запоруки забезпечення фізичної безпеки персоналу. Створення для співробітників соціально-економічних та інших умов праці, що мінімізують ймовірність їх переманювання. Створення сприятливих умов праці і т.д. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками компанії щодо правил проведення конфіденційних ділових переговорів, спілкування з клієнтами, тактики поведінки при спробах вербування і шантажу, забезпечення інформаційної безпеки роботодавця в робочий і в неробочий час.
Управління мотивацією	Розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників підприємства, в тому числі: створення у найбільш цінних працівників стійкої економічної та соціально-економічної мотивації до відмови від будь-яких пропозицій про зміну роботодавця; створення у співробітників ефективної мотивації до дотримання діючих правил забезпечення інформаційної, майнової та особистої безпеки. Формування у працівників мотивації до внесення ініціативних пропозицій щодо підвищення безпеки підприємства. Стимулювання закріплення кадрів. Виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування тощо.

Джерело: Складено автором

Тільки в сукупності всіх заходів описані методи можуть дати не тільки позитивний ефект щодо забезпечення кадрової безпеки, але і в якійсь мірі запобігти можливості поширення в інтересах третіх осіб конфіденційну інформацію підприємства.

Ключовим елементом у формуванні безпеки підприємства можна вважати наповненість кадрової служби ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» персоналом висококваліфікованими, компетентними фахівцями. Нехтування цим елементом може призвести до ризикованих ситуацій та, як наслідок, помилок при наймі персоналу, розстановці кадрів, мотивації та стимулюванні, контролі, а також звільненні співробітників.

Саме тому вважаємо за доцільне, для удосконалення програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» провести навчання працівників відділу кадрової служби, витрати на навчання представлено табл.3.2.

**Витрати на навчання працівників кадрової служби ПрАТ  
«Дніпропетровський хлібзавод №9»**

<b>Посада</b>	<b>Кількість</b>	<b>Ціна за одиницю, грн.</b>	<b>Загальна вартість, грн.</b>
Начальник кадрової служби	1	9300	9300
Інспектор з кадрів	1	9300	9300
Менеджер по роботі з персоналом	3	9300	27900
Разом	5	х	46500

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, для забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» запропоновано провести навчання для підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, витрати на даний захід складуть 46,5 тис.грн.

Підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки на підприємстві призведе до збільшення продуктивності праці, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу, а саме навчання працівників кадрової служби**

Визначивши, що підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки на підприємстві призведе до збільшення продуктивності праці, саме тому звернемось за думкою провідних спеціалістів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», щоб визначити темпи її збільшення (табл. 3.3.).

**Результати опитування експертів ПрАТ «Дніпропетровський  
хлібзавод №9», щодо темпів зростання продуктивності праці в результаті  
запропонованого заходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	0,17	0,18	0,15	0,19	0,12	0,16	0,11

Джерело: Складено та розраховано автором

Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

$x_i$  – чистий дохід, яку вказує  $i$ -й експерт, тис. грн.;

$\bar{x}$  – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

$n$  – чисельність експертної групи.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.3.

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного  
відхилення**

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст продуктивності праці, $X_i$ , %	0,17	0,18	0,15	0,19	0,12	0,16	0,11	1,08
3	$X_{сер.}$	0,15							x
4	Відхилення	0,016	0,026	-0,004	0,036	-0,034	0,006	-0,044	x
5	$\Delta X^2$	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001	0,000	0,002	0,01

Джерело: Складено та розраховано автором

Сума квадратичних відхилень склала 0,01.

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення за формулою (3.1):

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,01}{7}} = 0,03\%$$

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.2.):

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad (3.2)$$

де  $cv_{\sigma}$  – коефіцієнт варіації.

За формулою (3.2) знайдено середнє коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,03}{0,15} \times 100\% = 20\%$$

Значення коефіцієнта варіації складає  $20\% < 33\%$ , значить можна вважати сукупність думок експертів однорідною, щодо темпів зростання продуктивності праці на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» після впровадження запропонованого заходу, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання.

В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.5).

**Ранжування значень приросту продуктивності праці ПрАТ  
«Домінік» в порядку темпів зростання продуктивності праці**

Значення	0,11	0,12	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Використовуючи формулу (3.3.) проведемо розрахунок темпу зростання продуктивності праці за рахунок навчання працівників кадрової служби, задля забезпечення ефективної кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Отже, проведемо розрахунок збільшення продуктивності праці:

$$ОП=(0,19+4*0,16+0,11)/6=0,16\%$$

Приріст продуктивності праці працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» після впровадження на підприємстві навчання працівників служби кадрів, для підвищення ефективності кадрової безпеки на підприємстві, складе 0,16%.

Чистий дохід від реалізації ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у 2020 році складав 119910 тис.грн, його збільшення у проектному році буде такими ж темпами, як і збільшення продуктивності праці, тобто на 0,16%.

$$119910 * 0,16\% = 191,86 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» в 2020 році склали 113301 тис.грн, з них: змінні витрати: 79340 тис.грн., постійні витрати склали – 33961 тис.грн.

Змінні витрати, за умови стабільності розвитку підприємства, прямо пропорційні змінам чистого доходу ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», тому приріст їх у проектному році становитиме:

$$79340 * 0,16\% = 126,94 \text{ тис.грн.}$$

Загалом приріст повних витрат ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» з урахування витрат на навчання працівників кадрової служби складе:

$$126,94 + 46,5 = 173,44 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у проектному році, складуть:

$$113301 + 173,44 = 113474,4 \text{ тис.грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у проектному році складе:

$$191,86 - 173,44 = 18,42 \text{ тис.грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у проектному році, з врахуванням того, що в 2020 році він складав 6609 тис.грн., складе:

$$18,42+6609=6627,42 \text{ тис.грн.}$$

Приріст чистого прибутку ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у проектному році складе:

$$\Delta\text{ЧП} = 18,42 * (100\% - 18\%) = 15,1 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у проектному році, з врахуванням того, що чистий прибуток у 2020 році складав 1251 тис.грн, складе:

$$1251+15,1=1266,1 \text{ тис.грн.}$$

В табл. 3.6. зведено результати проведених розрахунків вище.

*Таблиця 3.6*

**Очікувані результати від навчання працівників служби кадрів для підвищення ефективності кадрової безпеки**

<b>Показники</b>	<b>Значення показника, тис.грн</b>
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	191,86
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	173,44
Приріст прибутку від реалізації продукції	18,42
Приріст чистого прибутку	15,1

Джерело: Складено та розраховано автором

Для удосконалення програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» було запропоновано

провести навчання працівників кадрової служби, із проведених розрахунків можна побачити, що даний захід дає змогу отримати приріст чистого доходу від реалізації продукції на 191,86 тис.грн, приріст повних витрат на 173,44 тис.грн, приріст прибутку від реалізації продукції на 18,42 тис.грн, приріст чистого прибутку на 15,1 тис.грн.

Для будь-якого проекту, потрібно проводити оцінку його економічної ефективності.

Сума початкових інвестицій, які ще характеризуються, як капітальні витрати, складається з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $\Delta OK$ ), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{бюд} + K_{сум} + K_{інш} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « $PI$  – початкові інвестиції;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

( $K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$ ), що включає:  $K_o$  – ціну обладнання;  $K_{тр}$  – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання);  $K_{заг}$  – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання);  $K_{пр}$  – витрати на проектування;  $K_m$  – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

$Д$  – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$  – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$  – сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{бюд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$  – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$  – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$  – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу).

Отже, капітальні витрати для проведення заходу, щодо навчання працівників кадрової служби ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» складуть:

$$ПІ = \Delta OK = 126,94 * 0,85 * 0,06 = 6,47 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{ПІ}{\Delta ЧП} = 6,47 / 15,1 = 0,43 \text{ року} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + Нам.обл * K_{обл} + Нам.буд * K_{буд} \quad (3.6)$$

де  $\Delta AM$  – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$Нам.обл.$ ,  $Нам.буд$  – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

$$ЧГП = \Delta ЧП = 15,1 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, так як в даному інвестиційному проекті не передбачається встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення ( $\alpha_i$ ) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де  $p$  – ставка дисконту;

$i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

Економічне життя інвестиційного проекту – навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву – складає 2 роки, ставка дисконту складає 12 %.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ( $\sum HB_i$ ) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 15,1 * (0,89 + 0,79) = 25,37 \text{ тис.грн.}$$

При вкладенні грошей в будь-який інвестиційний проект ключовим моментом для інвестора є оцінка економічної доцільності такого інвестування. Адже інвестор прагне не тільки окупити свої вкладення, але і ще щось заробити понад суму первісної інвестиції. Крім того, завданням інвестора є пошук альтернативних варіантів інвестування, які б при

порівнянних рівнях ризику та інших умовах інвестування принесли б більш високий прибуток. Одним з методів такого аналізу є розрахунок чистої нинішньої вартості інвестиційного проекту.

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - ПИ = 25,37 - 6,47 = 18,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Дисконтований період окупності - час, необхідний для отримання суми інвестованих коштів з урахуванням фактору вартості грошей у часі, що знижує поточну цінність майбутніх доходів. Таким чином, окупність проекту розраховується на основі приведення майбутніх надходжень до їх поточної вартості за допомогою обраної ставки дисконтування. Дисконтований період окупності вважається більш консервативним і більш об'єктивним критерієм оцінки проектів, ніж простий період окупності, так як дозволяє врахувати ризик недоотримання грошей в майбутньому, ризик появи більш доходних інвестиційних можливостей за період реалізації проекту і інші ризики. У той же час на даний критерій оцінки проектів істотно впливає вибір ставки дисконтування. Фіксованих ставок дисконтування не існує, і тому скільки експертів, стільки може бути і думок.:

$$T_{\Gamma} = \frac{ПИ}{НВ_{ср}} \quad (3.10)$$

де  $НВ_{ср}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$T_{\Gamma} = 6,47 / (25,37 / 2) = 0,51 \text{ року} < 2 \text{ роки}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 18,9 / 6,47 = 2,92 > 0. \quad (3.11)$$

Одним з найбільш об'єктивних критеріїв оцінки та вивчення економічної ефективності будь-якого проекту (в першу чергу інвестиційного) виступає показник індексу прибутковості (рентабельності) дисконтованих інвестицій. Він є похідною від показника ІД (індекс прибутковості), який характеризує рівень віддачі на кожен вкладений в ініціативу грошову одиницю:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{П} = 25,37 / 6,47 = 3,92 > 1 \quad (3.12)$$

Всі розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу з метою наочності і формулювання висновків доречно звести в єдину таблицю (табл.3.7.).

Таблиця 3.7

**Основні показники економічної ефективності інвестиційного проекту**

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	6,47
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	18,42
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	15,1
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	25,37
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	18,9
6	Термін окупності недисконтований, років	0,43
7	Термін окупності дисконтований, років	0,51
8	Індекс доходності	2,92
9	Індекс прибутковості	3,92

Джерело: Складено та розраховано автором

Для забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» запропоновано провести навчання для підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, даний інвестиційні проект потребує капітальних витрат у розмірі 6,47 тис.грн, сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, який складає 2 роки складе 25,37 тис.грн, чиста нинішня вартість 18,9 тис.грн, термін окупності недисконтований–0,43 роки, дисконтований – 0,51 рік, індекс доходності складає 2,92, індекс прибутковості – 3,92.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства**

Вплив запропонованого заходу на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», а саме навчання для підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, для забезпечення кадрової безпеки працівників на основні техніко-економічні показники підприємства представлено в табл.3.8.

*Таблиця 3.8*

#### **Вплив запропонованого заходу – навчання працівників кадрової служби – на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9»**

№ з.п.	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	119910	120101,9	191,86	0,16
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	283	283	0,0	0,0
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	423,71	424,39	0,68	0,16

Продовження табл.3.8

1	2	3	4	5	6
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	113301	113474,4	173,44	0,15
5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	6609	6627,4	18,42	0,3
6	Чистий прибуток, тис.грн.	1251	1266,1	15,10	1,2
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	94,49	94,48	-0,01	-0,01
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	1,04	1,05	0,01	x
9	Рентабельність продукції, %	5,83	5,84	0,01	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Запропонований захід для забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», а саме навчання працівників кадрової служби для підвищення їх кваліфікації, позитивно вплине на діяльність підприємства наступним чином: у проектному році збільшиться чистий дохід від реалізації продукції на 0,16%, або на 191,86 тис.грн і складе 120101,9 тис.грн, продуктивність праці зросте на 0,68 тис.грн/осіб, і складе 424,39 тис.грн. повні витрати збільшаться на 174,44 тис.грн, і складуть у проектному році 113474,4 тис.грн., прибуток від реалізації продукції збільшиться на 0,3%, або на 18,42 тис.грн і складе 6627,4 тис.грн., чистий прибуток у проектному році складе 1266,1 тис.грн, що на 1,2% більше ніж у 2020 році., рентабельність діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» збільшиться на 0,01% і складе 1,05%, рентабельність продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» складе 5,84%, що на 0,01% більше ніж у 2020 році.

Отже, запропонований захід, щодо розробки ефективної програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», шляхом навчання працівників кадрової служби для підвищення їх кваліфікації, є доцільним для впровадження на підприємстві, оскільки має позитивний економічний вплив.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в курсовій роботі дослідження, щодо кадрової безпеки працівників підприємства: сутність, класифікація, способи мінімізації збитку кадрової безпеки визначено, що: кадрову безпеку можна розглянути як процес запобігання потенційних і реальних загроз (ризиків), пов'язаних з персоналом: використанням трудового потенціалу, вдосконаленням трудових відносин, розвитком людського капіталу, управлінням людськими ресурсами тощо. Кадрову безпеку можна розглядати як комбінацію таких складових частин: безпека здоров'я, фізична безпека, фінансова безпека, інтелектуальна безпека, кар'єрна безпека, адміністративно-незалежна безпека, технологічна безпека, пенсійно-страхова безпека, антиконфліктна безпека, психолого-комунікаційна безпека, естетична безпека.

Було проаналізовано діяльність приватного акціонерного товариства «Дніпропетровський хлібзавод №9», яке знаходиться за адресою 49035, Дніпропетровська, Новокодацький, м. Дніпро, вул. Чеботарьова, буд. 28. Було зареєстроване 12.07.1996 року. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: 10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. 10.72. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. 46.39. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Проведено аналіз фінансового стану ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» та зроблено наступні висновки: у 2020 році чистий дохід ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» від реалізації товарів, робіт та послуг склав 119910,0 тис.грн., що на 20780 тис.грн менше ніж у 2019 році. У 2018 році ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» було збитковим, збиток

від реалізації продукції складав 3958 тис.грн., але вже у 2019 році підприємство отримало прибуток у розмірі 15029 тис.грн., а в 2020 році 6609 тис.грн. Продуктивність праці в 2020 році знизилась на 24,35 тис.грн./осіб, на це вплинуло зменшення чистого доходу від реалізації на 14,77% у 2020 році. У звітному періоді фонд оплати праці зменшився відносно попереднього року на 3256 тис. грн., що становить 12,76%. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 5 коп і склали 94 коп. Рентабельність продукції в 2020 році склала 5,83%, що на 6,13% менше ніж у 2019 році. Рентабельність власного капіталу: в 2020 році на 1 грн. власного капіталу припадало 5,46 коп чистого прибутку, це значно менше ніж у 2019 році. Загальна сума інших витрат склала 128,3 тис. грн. – це залишкова вартість необоротних активів при списанні. Протягом періоду, що розглядається спостерігалась тенденція до зниження рівня придатності основних фондів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», що характеризує погіршення технічного стану машин та обладнання. Коефіцієнт зносу основних фондів збільшується з кожним роком, а саме в 2018 році він був 0,58, в 2019 році –0,60, а в 2020 році склав 0,61, це негативно впливає на виробництво. В динаміці на рис.3.2. можна побачити зменшення коефіцієнта придатності основних засобів ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9».

Проведено аналіз кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9». У 2020 році зменшилась кількість працівників з середньою освітою на 2 особи, з професійно-технічною освітою у 2020 було 155 осіб, що на 32 особи менше ніж у 2019 році, з неповною вищою освітою на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у 2020 році працювало 43 особи, з базовою вищою освітою 34 особи, з повною вищою освітою 31 особа. Протягом останніх трьох років ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» було прийнято мало співробітників у порівнянні з тим, скільки їх було звільнено, а саме: у 2018 було прийнято на роботу 6 осіб, звільнено було 82 особи, у 2019 році прийнято було 9 осіб, звільнено 40, в 2020 році прийнято на роботу 4 звільнено 16 осіб. Коефіцієнт обросту з приймання

склав у 2020 році 1,41%, у 2019 році він був 2,87%, а в 2018 році 1,54%. Коефіцієнт з приймання зменшився на 7,09% і склав 5,65%. Коефіцієнт плинності кадрів на ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» у 2020 році складає 1,06%, це на 1,49% менше ніж у 2019 році. Коефіцієнт загального обороту склав в 2020 році 7,07%, це на 8,54% менше ніж у 2019 році.

Після проведеного аналізу було запропоновано шляхи удосконалення програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», шляхом навчання працівників кадрової служби для підвищення їх кваліфікації. Витрати на даний захід складуть 46,5 тис.грн. Підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки на підприємстві призведе до збільшення продуктивності праці, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку.

Проведено економічне обґрунтування запропонованого заходу: для забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» запропоновано провести навчання для підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, даний інвестиційні проект потребує капітальних витрат у розмірі 6,47 тис.грн, сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, який складає 2 роки складе 25,37 тис.грн, чиста нинішня вартість 18,9 тис.грн, термін окупності недисконтований–0,43 роки, дисконтований – 0,51 рік, індекс доходності складає 2,92, індекс прибутковості – 3,92.

Запропонований захід для забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», а саме навчання працівників кадрової служби для підвищення їх кваліфікації, позитивно вплине на діяльність підприємства наступним чином: у проектному році збільшиться чистий дохід від реалізації продукції на 0,16%, або на 191,86 тис.грн і складе 120101,9 тис.грн, продуктивність праці зросте на 0,68 тис.грн/осіб, і складе 424,39 тис.грн. повні витрати збільшаться на 174,44 тис.грн, і складуть у проектному році 113474,4 тис.грн., прибуток від реалізації продукції збільшиться на 0,3%, або на 18,42 тис.грн і складе 6627,4 тис.грн., чистий

прибуток у проектному році складе 1266,1 тис.грн, що на 1,2% більше ніж у 2020 році., рентабельність діяльності ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» збільшиться на 0,01% і складе 1,05%, рентабельність продукції ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» складе 5,84%, що на 0,01% більше ніж у 2020 році. Отже, запропонований захід, щодо розробки ефективної програми забезпечення кадрової безпеки працівників ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9», шляхом навчання працівників кадрової служби для підвищення їх кваліфікації, є доцільним для впровадження на підприємстві, оскільки має позитивний економічний вплив.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. Москва: Маркет ДС, 2015. 176 с
2. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf)
3. Антоненко В. М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
4. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 11. С. 95–100
5. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України, 2019 рік. Статистичний збірник. Київ, 2019. Державна служба статистики України. 58 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.
7. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 340 с.
8. Белов В.П. Субъектно-объектный подход к безопасности. Управление риском. 2016. № 1. С. 2–5.
9. Бекетов Ю. А. Основы менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
10. Болтянська Л. О., Андреева Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон, ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
11. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php>.

12. В Україні прийнятий новий національний стандарт на борошно житнє. URL: [http://csm.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4238%3A2018-09-18-07-41-11&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&lang=uk](http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4238%3A2018-09-18-07-41-11&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&lang=uk)
13. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 135 с.
14. Гречко Е.Н. Сущность безопасности предприятия. Управління розвитком. 2016. № 12(152). С. 54–56.
15. Грещак М.Г. Безпека підприємництва. Київ: Вид-во КНЕУ, 2003. 611 с.
16. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів, 2012. 256 с.
17. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Сум. держ. ун-т. Суми : Сум. держ. ун-т, 2015. 389 с.
18. Кібік О. М. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса: Фенікс, 2018. 125 с.
19. Ковальчук К. Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.
20. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.05.2021).
21. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія Київ: Вид-во «Лібра», 2016. 280 с.
22. Колпаченко Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.
23. Комарницький І. М., Кромарницька Г. О. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Хмельниц. кооперат. торг.-екон. ін-т. – Хмельницький: Цюпак, 2016. 423 с.

24. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. Наукова дискусія. Економіка: реалії часу. 2015. № 5(21). С. 194–198.
25. Кононенко Ю. С. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: колект. моногр. Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси: Маклаут, 2015. 258 с.
26. Кос В. В. Кадрова безпека. URL: <http://privatbank.uabusiness>
27. Курепін В. М. Оцінка впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 200-208.
28. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko\\_307.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm).
29. Лисак О. І., Андрєєва Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
30. Маренич А.І, Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. Розвиток і формування економіки та соціологія праці. *Фінансовий простір* № 3(3). 2017. С.127- 132.
31. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2017. № 2(6). С. 38–45.
32. Мирющенко А.Л. Сущность кадровой безопасности. URL: <http://kadry.usoz.ru/publ/8-1-0-6>.
33. Морущко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 173 с.
34. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал*. Терноп. нац. екон. ун-т. 2017. Вип. 15. С. 34–37.

35. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
36. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. 251 с.
37. Петров М.І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. Менеджер. 2016. № 1(17). С. 67–71.
38. Попов О. С., Скачков О. М. Економічне управління підприємством: навч. посіб.; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2018. 123 с.
39. Посохов І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
40. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: Осадца Ю. В. 2017. 209 с.
41. ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод №9» URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/31703](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/31703)
42. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
43. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 1-8.
44. Трегубов О. С. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
45. Федішин Н. П. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. Чернівці : Наші книги, 2015. 327 с.

46. Цветкова И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2016. № 278, Т.1. С. 81-84.
47. Черкасов А.В. Організація праці: навч. посіб. Інст підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018. 217 с.
48. Чумаріна І.Г. Управління економічною безпекою персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 4, С. 39-45.
49. Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
50. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту. Київ : МАУП, 2017. 280 с.
51. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
52. Яскал І.В. Економічна безпека підприємства: зб. тест. завдань Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: Рута, 2013. 103 с.
53. Яценко В. М., Шинкаренко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. ЧДТУ, 2015. 267 с.
54. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 29–32.

## **ДОДАТКИ**

<b>Коди</b>		<b>Дата (рік, місяць, число)</b>	2021   01   01
<b>Підприємство</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №9"	<b>за ЄДРПОУ</b>	0037800 0
<b>Територія</b>	1210138100	<b>за КОАТУУ</b>	
<b>Організаційно–правова форма господарювання</b>	230	<b>за КОПФГ</b>	
<b>Вид економічної діяльності</b>	10.71	<b>за КВЕД</b>	
<b>Середня кількість працівників, осіб</b>	283		
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн. з одним десятковим знаком		
<b>Адреса б телефон:</b>	49035, Дніпропетровська обл., Новокодацький р–н, м. Дніпро, вул. Чеботарьова, буд. 28, 0567940710		

## 1. Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1–м

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1574	4469.5
Основні засоби:	1010	20681	20629.1
– первісна вартість	1011	51473	52875.3
– знос	1012	( 30792 )	( 32246.2 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	22255	25098.6

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	6232	6742.8
– у тому числі готова продукція	1103	173	83.8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	11568	6998.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6	201
– у тому числі податок на прибуток	1136	2	196.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1349	2234.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	762	398.6
Витрати майбутніх періодів	1170	42	53.7
Інші оборотні активи	1190	34	176.5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>19993</b>	<b>16805.7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>42248</b>	<b>41904.3</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1249	1249
Додатковий капітал	1410	15201	15200.6
Резервний капітал	1415	1382	1382
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3849	5100
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>21681</b>	<b>22931.6</b>

## Закінчення додатку А

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	1876	2122.6
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1328	1708.7
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
– товари, роботи, послуги	1615	12015	11385.9
розрахунками з бюджетом	1620	1169	690.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
– зі страхування	1625	370	264
– з оплати праці	1630	1882	1276.2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1927	1524.5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	18691	16850.1
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	42248	41904.3

## Звіт про фінансові результати за 2020 р.

## Форма № 2–м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	119910	140690.1
Інші операційні доходи	2120	( 2544 )	( 5444.6 )
Інші доходи	2240	126.6	84.2
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	122580.6	146218.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 73657.3 )	( 87006.5 )
Інші операційні витрати	2180	( 47168.9 )	( 52686.2 )
Інші витрати	2270	( 326 )	( 381.2 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	( 121152.2 )	( 140073.9 )
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	( 1428.4 )	( 6145 )
Податок на прибуток	2300	( 177.4 )	( 0 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	1251	6145

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік**
**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	140690.	145499.
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.000000	0.000000
Премії підписані, валова сума	2011	0.000000	0.000000
Премії, передані у перестраховання	2012	0.000000	0.000000
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.000000	0.000000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 87007 )	( 107134 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.000000	0.000000
Валовий: прибуток	2090	53683	38365
Валовий: збиток	2095	( 0.000000 )	( 0.000000 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.000000	0.000000
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.000000	0.000000
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.000000	0.000000
Інші операційні доходи	2120	5445	2630
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.000000	0.000000
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.000000	0.000000
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0.000000 )	( 0.000000 )
Адміністративні витрати	2130	( 5363 )	( 6032 )
Витрати на збут	2150	( 33291 )	( 36291 )
Інші операційні витрати	2180	( 14032 )	( 9217 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.000000	0.000000

Продовження додатку В

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.000000	0.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6442	0.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 10545 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0.000000	0.000000
Інші фінансові доходи	2220	0.000000	5.000000
Інші доходи	2240	84	85
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.000000	0.000000
Фінансові витрати	2250	( 368 )	( 385 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0.000000 )	( 0.000000 )
Інші витрати	2270	( 13 )	( 6 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.000000	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6145	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0.000000 )	( 10846 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.000000	0.000000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.000000	0.000000
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6145	0.000000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0.000000 )	( 10846 )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.000000	0.000000
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.000000	0.000000
Накопичені курсові різниці	2410	0.000000	0.000000
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.000000	0.000000
Інший сукупний дохід	2445	0.000000	0.000000
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.000000	0.000000

*Закінчення додатку В*

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.000000	0.000000
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.000000	0.000000
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6145.000000	-10846.000000

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	82233.000000	102184.000000
Витрати на оплату праці	2505	25512.000000	31475.000000
Відрахування на соціальні заходи	2510	5049.000000	6545.000000
Амортизація	2515	2065.000000	2259.000000
Інші операційні витрати	2520	23384.000000	21229.000000
Разом	2550	138243.000000	163692.000000

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	4996120.000000	4996120.000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4996120.000000	4996120.000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.229900	-2.170900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.229900	-2.170900
Дивіденди на одну просту акцію	2650		