

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 ННІЕіУ

Завідувач кафедри

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

(підпис) Березянко Т. В.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: **«Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства»**

Виконала: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1

Околюшко Марія Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Рецензент, д.е.н., проф. Петухова О. М.
(прізвище та ініціали)

(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. Березянко

“26” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Околодько Марії Андріївни

1. Тема роботи **«Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства»**

керівник роботи Драган О. І. д. е. н., професор.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19 жовтня 2020 року № 843-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПП «Інтер Овочі».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні підходи до кадрової безпеки як інструменту управління персоналом підприємства. Розділ 2. Аналіз кадрової безпеки компанії ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення кадрової безпеки як інструменту управління персоналом ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 12 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	26.10.20-06.11.20	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	07.11.20-10.11.20	виконано
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні підходи до кадрової безпеки як інструменту управління персоналом підприємства»	11.11.20-02.12.20	виконано
4.	Робота над розділом 2 «Аналіз кадрової безпеки компанії ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».	03.12.20-13.12.20	виконано
5.	Робота над розділом 3 «Пропозиції щодо удосконалення кадрової безпеки як інструменту управління персоналом ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».	14.12.20-19.12.20	виконано
6.	Написання висновків	20.12.20-23.12.20	виконано
7.	Оформлення списку літератури, всієї роботи	24.12.20-03.01.21	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	04.01.21-10.01.21	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	11.01.21-15.01.21	виконано
10.	Підготовка презентації, доповіді на захист	16.01.21-09.02.21	виконано
11.	Захист роботи	10.02.21	виконано

Здобувач _____
(підпис)

М. А. Околюшко
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. І. Драган
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Околотько М. А. Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» за 2018-2019 рр.

У першому розділі роботи досліджені теоретичні підходи до кадрової безпеки, її сутності, завдань, структури, функцій, принципів, небезпек і загроз, методичних підходів до управління кадровою безпекою на підприємстві.

У другому розділі роботи проаналізовано за 2 роки: техніко-економічна характеристика діяльності ПП «ІНТЕР ОВОЧІ», їхнє кадрове забезпечення, їхній стан кадрової безпеки компанії.

У третьому розділі роботи обґрунтовані напрямки удосконалення кадрової безпеки компанії з урахуванням вимог діджиталізації і цифровізації.

Розроблено захід – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії. Здійснені розрахунки економічної ефективності заходу та обґрунтовано її вплив на основні показники діяльності компанії ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».

Робота містить 79 сторінок, 24 таблиці, 12 рисунків, 62 використаних джерел.

Ключові слова: кадрова безпека, рівень лояльності персоналу, діджиталізація, цифровізація, ІТ забезпечення, моніторинг, компанія.

ANNOTATION

Okolodko Maria. Personnel security as a tool for personnel management of the enterprise. – Manuscript.

Thesis for the bachelor's degree was made on the materials of PE "INTER VEGETABLES" for 2018-2019.

In the first section of the work the theoretical approaches to personnel security, its essence, tasks, structure, functions, principles, dangers and threats, methodical approaches to personnel security management at the enterprise are investigated.

In the second section of the thesis analyzed for 2 years: the technical and economic characteristics of PE "INTER VEGETABLES", their staffing, their state of personnel security of the company.

In the third section of the thesis the directions of improvement of personnel security of the company taking into account the requirements of digitalization and digitalization are substantiated. An event has been developed - IT support for monitoring the level of loyalty of the company's employees. Calculations of economic efficiency of the event are made and its influence on the main indicators of activity of the company PE "INTER VEGETABLES" is substantiated.

The work contains 79 pages, 24 tables, 12 figures, 62 used sources.

Key words: personnel security, level of staff loyalty, digitalization, digitalization, IT support, monitoring, company.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Управління персоналом: сутність, методи, сучасні підходи... ..	10
1.2. Кадрова безпека підприємства: сутність, завдання, небезпеки і загрози... ..	16
1.3. Методичні підходи до управління та оцінки кадрової безпеки підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».....	31
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства	31
2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства.....	39
2.3. Аналіз стану кадрової безпеки компанії.....	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».....	55
3.1. Напрямки удосконалення кадрової безпеки компанії з урахуванням вимог діджиталізації і цифровізації.....	55
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії	63
3.3. Вплив ефективності заходу на економічні показники компанії ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Зміни, що відбулися в останні роки в нашій країні, загострили суперечності в соціально-трудовій сфері, поляризацію інтересів найманих працівників та власників капіталу. В цих умовах існували небезпеки, руйнівний вплив яких на стан соціально-трудових відносин ще не вивчений, а традиційні загрози з боку персоналу та на його адресу набули нових рис. Сприятливе інституційне середовище для виникнення загроз сформувала неефективна державна політика соціально-трудових відносин, що призвело до поширення неформальних норм і правил у взаємодії працівника та роботодавця, збільшення витрат, спричинених їх нечесною поведінкою. Діяльність з охорони персоналу безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом організації та підвищує ефективність та продуктивність праці працівників.

Актуальність та необхідність наукових розробок з питань кадрового забезпечення персоналу підкреслюється досить високим рівнем ймовірності заподіяння шкоди майновим та немайновим інтересам, масштабних втрат у разі загроз, причини яких так чи інакше пов'язані з працівниками, а також відсутність уніфікованих заходів профілактики наближення якомога ближче до стану абсолютної безпеки. Таким чином, здійснення заходів щодо забезпечення персоналу залишається пріоритетним та домінуючим напрямком всебічної безпеки та захисту організацій, особливо в сучасних несприятливих та нестабільних економічних умовах.

Велика кількість робіт відомих вчених, таких як: В. Безбожний, З. Живко, І. Керницький, А. Кібанов, О. Кириченко, Т. Клебанова, Г. Козаченко, О. Ляшенко, І. Мігус В. Ортинський, Ю. Погорєлов, Н. Швець та інші

Об'єктом дослідження є кадрова безпека підприємства.

Предметом дослідження є управління системою кадрової безпеки як інструментом управління персоналом підприємства ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».

Метою дослідження є теоретичний аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління кадровою безпекою підприємства.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити зміст та концепцію управління персоналом підприємства;
- розглянути системні принципи управління кадровою безпекою персоналу підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління кадровою безпекою підприємства;
- проаналізувати економічну діяльність та кадрове забезпечення ПП «Інтер Овочі»;
- визначити фактори, що впливають на управління системою кадрової безпеки підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо формування системи управління кадровою безпекою персоналу підприємства;
- запропонувати напрямки забезпечення кадрової безпеки ПП «Інтер Овочі» за допомогою інформаційних технологій;
- розробити рекомендації щодо моніторингу функціонування системи кадрової безпеки підприємства.

Інформаційно-методичним забезпеченням дослідження стали праці вчених у галузі кадрової безпеки підприємства, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Основні наукові результати дослідження:

- узагальнені фактори, що визначають особливості управління безпекою персоналу підприємств в Україні;
- запропоновано основні етапи формування системи управління кадровою безпекою підприємства;
- запропоновано напрямки забезпечення безпеки персоналу ПП «Інтер Овочі» з урахуванням вимог діджиталізації цифровізації.

У дослідженні використовувались наступні методи: аналіз, синтез, графічний, порівняння, порівняння, абстракція.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний обсяг роботи складає 79 сторінок, який містить 24 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел складається з 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління персоналом: сутність, методи, сучасні підходи

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється із застосуванням різних методів (способів) впливу на працівників [21, с.44]. Методи управління - це способи впливу на персонал для досягнення певних цілей управління, необхідних для функціонування компанії в цілому. Слід мати на увазі, що на практиці існують різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури показує, що залежно від характеру впливу на людину вітчизняні вчені виділяють такі методи, як [1, с.149]:

- методи стимулювання, пов'язані із задоволенням конкретних потреб працівника;
- методи інформування, що передбачають передачу інформації працівникові, що дозволить йому побудувати власну організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосередній цілеспрямований вплив на внутрішній світ, систему людських цінностей;
- методи (адміністративного) примусу, засновані на загрозі або застосуванні санкцій.

Наука і практика управління розробили три групи методів управління персоналом організації (рис. 1.1 [11, с.10]).

Основою адміністративних або організаційно-адміністративних методів є використання владних та нормативно-правових засобів зайнятості працівників. Зазвичай реалізується у формі наказів, розпоряджень, інструкцій і орієнтована на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності трудової дисципліни, бажання працювати в певній організації. Адміністративні

методи мають прямий ефект - слід дотримуватися будь-якого розпорядження чи розпорядження керівництва.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ		
АДМІНІСТРАТИВНІ	ЕКОНОМІЧНІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
- Ієрархія управління - Персональна залежність - Вузька спеціалізація - Виконання - Зовнішній контроль	- Авторитет з використанням матеріальних стимулів - Мотивація - Групова діяльність - Ініціатива - Колективний контроль	- Лідерство та партнерство - Прихильність - Віртуальна або мережева організація - Творчість - Самоконтроль

Рис. 1.1. Особливості методів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [11, с.10]

Економічні методи включають усі методи матеріального стимулювання персоналу. Основним економічним методом є заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система стимулювання якості роботи та її ефективності, система штрафних санкцій у вигляді відрахувань та штрафів. До цієї ж групи входять деякі елементи соціального забезпечення персоналу - оплата їжі, проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Вкладення коштів у матеріальне стимулювання повинно мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи базуються на законах психології та соціології. Одним з найважливіших результатів застосування психологічних методів є мінімізація особистих конфліктів. Крім того, з їх допомогою ви можете керувати кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі іміджу ідеального працівника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, визначити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти.

Розглядаючи більш докладно зміст і характер методів, слід мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються безпосереднім характером впливу; вони є обов'язковими для виконання, не дозволяють працівникам вибирати та накладати санкції за невиконання. Економічні та соціально-психологічні методи мають опосередкований характер впливу, відсутність чітко визначеного часу та необхідність цього впливу. Вони дозволяють у певних межах свободу вибору та поведінки особистості багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Важко встановити точну силу та кінцевий ефект цих методів, але загалом ці методи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи основою управлінського впливу.

Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, сфери застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в системі управління персоналом. Відповідно до нього технології управління персоналом можна розділити на чотири великі групи (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Технології управління персоналом

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якій організаційній структурі. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.
Професійні.	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Джерело: складено автором на основі [55, с. 125]

Вибір технології управління розвитком персоналу повинен ґрунтуватися на розумінні того, якими ресурсами володіє компанія і які основні завдання. Експерти

рекомендують використовувати на практиці кілька технологій для підвищення ефективності управління персоналом.

Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів у галузі підбору персоналу допомагає більш точно визначити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

Інновації – нещодавно створені передові конкурентоспроможні технології, товари чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що значно покращують структуру та якість виробництва та (або) соціальну сферу [20, с.14].

Дослідивши останні трактування поняття «інновація», як економічної категорії, можна сказати, що кожне з них містить складову сфери управління. Інакше кажучи, поняття «інновація» не обмежується лише матеріальною сферою, а новітні методи управління – є інноваціями, що змінюють соціально-економічні відносини. Саме тому, на думку автора доцільно дати чітке визначення поняттю «інноваційні методи управління персоналом».

При застосуванні праксеологічного підходу виявляють норми та правила поведінки людини. Виявлені норми та правила досліджують на предмет доцільності використання їх в сучасному середовищі з точки зору ефективності. Виявивши застарілі (неефективні) норми поведінки людини в тій чи іншій сфері науковці пропонують замінювати їх на нові, сучасні, інноваційні.

Застосування праксеологічного підходу при дослідженні процесу управління персоналом дозволило порівняти класичні та інноваційні погляди науковців на зазначені категорії. Виявити вже неефективні з них та замінити на сучасні.

А.Е. МітрофановаКасич виділяє наступні інноваційні методи: методи підбору персоналу, методи оцінки діяльності, управління кар'єрою, методи системи винагороди, методи навчання [31, с. 42].

На думку автора, з огляду на праксеологічний підхід, доцільно внести в дану класифікацію ще одну складову «методи формування ефективної поведінки персоналу» (табл. 1.2).

Класифікація інноваційних методів управління персоналом

Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг.
Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника
Управління кар'єрою	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм тощо.
Система винагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.
Навчання	Тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді.
Методи формування ефективної поведінки персоналу	Альтер-его, сесія питань, символ, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг, метод інверсії та інші

Джерело: [21, с.305].

Введена автором в класифікацію група методів дозволить здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням новостворених і (або) вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Останнім часом інноваційні методи управління персоналом об'єднують в персонал-технології [55, с. 182].

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Автор повністю погоджується з Ляшенко О.М., що окремі методи управління персоналу (якими б інноваційними вони не були) не зможуть радикально змінити

поведінку працівника, підвищити ефективність його діяльності [27, с.345]. Як вже зазначалось «людина» – багатогранний суб’єкт дослідження, саме тому автор для впливу на його поведінку необхідно використовувати сукупність методів – персонал-технології.

Удосконалена автором класифікація інноваційних методів управління персоналом також може стати основою для класифікації персонал-технологій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація персонал-технологій

Персонал-технології	Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
Персонал-технологія залучення персоналу	Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг.
Персонал-технологія оцінки діяльності	Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника.
Персонал-технологія якісного розвитку	Управління кар’єрою, навчання	Реінженерінг, розробка та застосування кар’єраграм, тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді
Персонал-технологія стимулювання	Система винагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.
Персонал-технологія формування ефективної поведінки	Методи формування ефективної поведінки персоналу	Альтер-его, сесія питань, символ, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг, метод інверсії та інші.

Джерело: [27, с.346].

Технологія – сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості.

Класифікація персонал-технологій, що представлена в таблиці 1.3 є узагальненою. Зрозуміло, що кожне підприємство при побудуванні системи управління персоналом буде використовувати ті персонал-технології, які є

ефективними саме для характеру його діяльності, враховують специфіку виробничого процесу та спрямовані на формування певної (вигідної як для підприємства так і для працівника) поведінки персоналу.

Введена автором в класифікацію група методів, що дозволить здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору), з використанням новостворених і (або) вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства. Сформоване комплексне поняття управління персоналом. Розроблена схема праксеологічного контуру понять «персонал», «управління», «інновації», «метод» та «інноваційні методи управління персоналом».

1.2. Кадрова безпека підприємства: сутність, завдання, небезпеки і загрози

Аналіз наукової літератури дає можливість систематизувати основні теоретичні підходи до визначення кадрової безпеки підприємства. Основні з них представимо у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

Автор	Визначення
Кібанов А. [21, с. 214]	генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, а також створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації

Баушман Т.С. [4, С. 77]	найважливіша складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства
Мехеда Н.Г, Мудь А. К. [30]	складова економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням якої є захист від загроз з метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства

Проведений аналіз поширених підходів дає можливість дійти висновку про те, що кадрова безпека може розглядатись з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, а також як статична і динамічна категорія. Ці підходи, на наш погляд, не суперечать, а суттєво доповнюють один одного і дають можливість усебічного розгляду кадрової безпеки підприємства. За доцільне визначити, що базовим серед вказаних підходів має бути системний, оскільки саме він здатний забезпечити розуміння структури кадрової безпеки, її властивостей, закономірностей еволюції. Це, в свою чергу, становить основу розуміння природи процесів, які протікають у даній системі та підтримують її функціонування. У сукупності вони містять у собі ресурсну та функціональну складові, відображають їх статику (стан) та динаміку (розвиток).

На наш погляд, вказані підходи досить близькі за визначенням структури кадрової безпеки за функціональними елементами, проте деякі з зазначених у них елементи дублюють один одного або ж відбувається їхнє значне дроблення, що ускладнює саму їх систематизацію, визначення взаємозв'язків між ними, практичне використання. В той же час, саме вони закладають засади не просто для визначення функціональних елементів структури, а і визначення ключових функцій, які реалізуються у процесі забезпечення кадрової безпеки. На їх основі та з урахуванням досліджень, присвячених даній проблематиці, можна представити наступну загальну структуру кадрової безпеки за її функціональними елементами (табл. 1.5).

Структура кадрової безпеки підприємства за функціональними елементами

Кадрова безпека підприємства		
Підсистеми	Елементи	функціональне спрямування
1	2	3
Безпека життєдіяльності	безпека здоров'я	діагностування, аналіз, контроль, розробка заходів щодо попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу
	безпека праці	розробка, реалізація, контроль заходів безпеки діяльності, а також формування відповідних умов праці, правил, принципів, методів їх дотримання з урахуванням найкращої практики;
Соціально-мотиваційна безпека	фінансово-соціальна безпека	розробка основних положень та принципів оплати праці, контроль за їх дотриманням, прогнозування можливостей удосконалення відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей тощо
	кар'єрно-професійна безпека	створення, забезпечення, регламентація, контроль та відслідковування умов професійного зростання персоналу шляхом запровадження різних форм навчання тощо
	Психолого-кліматична безпека	комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку відносно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів колективу
	технологічна безпека	планування, організація забезпечення, координація, контроль та аналіз технологічної забезпеченості персоналу необхідними для роботи технікою та технологіями, моніторинг можливостей їх удосконалення тощо;
	Адміністративно-процедурна безпека	планування, контроль, організація, регламентація, прогнозування, координація процедур оцінки роботи персоналу
	Якісно-категоріальна безпека	полягає у відслідковуванні, плануванні, координації і контролі оптимального співвідношення між категоріями персоналу (керівниками, спеціалістами, службовцями та робітниками) за якісними характеристиками персоналу (вік, стаж, плінність, стать тощо)

Структурна безпека	Інформаційно-комунікаційна безпека	полягає у правильному плануванні, організації, координації, регламентації та контролі інформаційно-комунікаційних потоків, виборі та матеріальному забезпеченні належних каналів передачі інформації, її збереження, архівування, трансформації, представлення, а також організації заходів щодо збереження інформації, яка є таємницею та ін.
	Інтелектуальна безпека	полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на створення, відтворення, збереження і захист інтелектуального потенціалу, який формується зусиллями персоналу підприємства

Джерело: уточнено на основі [18, 30, 36, 51, 57]

Запропоновану структуру кадрової безпеки доцільно розглядати у розрізі відповідних етапів роботи з персоналом (найм – організація і мотивація роботи персоналу – координація і регулювання роботи персоналу – контроль роботи персоналу – звільнення) і, власне, самої роботи персоналу на підприємстві, оскільки саме у процесі такої роботи кожен з елементів розкриває своє функціональне призначення. При цьому вона чітко відображає логіку функціонування кадрової безпеки як системи, орієнтованої і на безпосередню організацію роботи з персоналом і на підтримку загального нормального стану діяльності підприємства шляхом постійного обміну інформацією про стан кадрової безпеки, динаміку основних її показників, їх взаємозв'язок з іншими складовими економічної безпеки підприємства та зовнішнім середовищем.

Уявлення про кадрову безпеку як систему доцільно доповнити визначенням її суб'єктнооб'єктної структури, оскільки будучи соціально-економічною системою вона регулюється та управляється, а функціональне спрямування її рівнів проявляється у діяльності відповідних суб'єктів кадрової безпеки та їх впливові на об'єкти через відповідні механізми.

Варто погодитись з Живко З. Б., який визначає доцільність оперування, при дослідженні кадрової безпеки, поняттями внутрішніх і зовнішніх суб'єктів [16, с.29]. Автор вказує, що внутрішні суб'єкти переважно пов'язані із внутрішніми, а

зовнішні – із зовнішніми загрозами [17, с. 105]. Вважаємо, що питання має стояти наступним чином: перші беруть безпосередню участь у забезпеченні кадрової безпеки підприємства не залежно від загроз, другі – переважно опосередковану.

Таким чином, до внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки варто відносити, крім кадрових служб і служб безпеки, також і менеджерів та керівників відповідних підрозділів, які на місцях реалізують ряд важливих функцій щодо забезпечення кадрової безпеки. Внутрішнім суб'єктом кадрової безпеки, на нашу думку, виступає і персонал підприємства – шляхом прямого або ж опосередкованого впливу на дії адміністрації підприємства, кадрові та інші служби, представників трудового колективу, зовнішні структури тощо.

До зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки, здатних чинити вплив на неї, забезпечувати умови її функціонування, удосконалення шляхом збору і аналізу необхідної інформації, отримання нових даних щодо способів організації роботи з персоналом або ж брати на себе функції управління ним, доцільно відносити рекрутингові агентства, державні служби зайнятості, органи статистики, НДІ, органи влади різних рівнів, компанії, що надають послуги аутсорсингу тощо.

В умовах посилення інтеграційних процесів, функціонування міжнародного ринку та активної міграції робочої сили доцільно у якості зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки розглядати і міжнародні та міждержавні організації (МОП, ООН та ін.), інституційні правила яких здатні чинити активний вплив на реалізацію функцій та спрямування кадрової безпеки підприємства.

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують відповідні її визначення, найчастіше відносять загрози, що ідуть від зовнішніх або внутрішніх джерел та пов'язані з персоналом. Урахування вказаних досліджень дає можливість визначити, що у комплексі об'єктами економічної безпеки як системи є загрози різної природи, які характеризуються наявністю носіїв загроз, джерел і факторів, відповідних впливів, інтересів, мотивів, способів дії чи поведінки їх наслідків і способів їх недопущення, мінімізації чи подолання.

У сукупності визначені особливості кадрової безпеки дають можливість максимально врахувати загрози її забезпеченню, імовірність їх настання, ступінь

впливу та способи попередження, подолання чи недопущення, тобто і цільову орієнтацію та відповідні функції кадрової безпеки у структурі економічної безпеки.

Особливої уваги, на нашу думку, як об'єкт кадрової безпеки і як джерело загроз набуває персонал, власне, його мотиви до здійснення правових чи протиправних, моральних чи аморальних, етичних чи неетичних дій, потреби, інтереси, фізичний, психічний і психологічний стан, фактори впливу на них. По-суті, впливати на ті чи інші показники, які є визначальними для підприємства можна у першу чергу через персонал та його характеристики, що, у свою чергу, може принести негативні наслідки або ж самому персоналу або підприємству (його підрозділам, репутації, ресурсам). Тому персонал підприємства доцільно розглядати загалом через такі ознаки, як: відношення до підприємства (наявний, потенційний, вивільнений, резервний), структура персоналу (кваліфікаційна, вікова, статевая, посадова тощо), мотивація персоналу (матеріальна, морально-психологічна), інтереси персоналу, стан здоров'я, фінансовий і соціальний, сімейний стани та ін. Їх урахування може забезпечити більш дієву роботу з персоналом та недопущення і попередження настання негативних наслідків (соціального, фінансово-економічного, екологічного тощо характеру).

Як система кадрова безпека покликана реалізувати цілі і функції, які, на нашу думку, визначаються її структурою та відповідними системними властивостями у структурі економічної безпеки підприємства. Основні з них досить вдало визначені Ляшенком О.М. і Крилем Я.М. [9]. Поряд з цим, на наш погляд доцільно уточнити їх по відношенню до кадрової безпеки і додати якісну та кількісну визначеність, керованість, гетерогенність, взаємопоеднання об'єктивних та суб'єктивних цілей.

Цілі кадрової безпеки, є складними та ієрархічно побудованими та можуть бути класифіковані за елементами, суб'єктами, часовими рамками, місцем у структурі цілей підприємства і економічної безпеки, орієнтирами реалізації тощо. Вони ж характеризуються одночасно об'єктивністю і суб'єктивністю. Об'єктивність цілей кадрової безпеки впливає з дії об'єктивних економічних та соціальних законів, які визначають прагнення підприємств та їх персоналу до постійного відтворення, розвитку і зростання, реалізації своїх інтересів шляхом відповідних дій (бездіяльності), задоволення потреб тощо. Суб'єктивність цілей

кадрової безпеки впливає з того, що вони формулюються власне самими суб'єктами і можуть змінюватись не лише під впливом об'єктивно сформованих обставин, а і під впливом вказаного суб'єктивного чинника. Все це визначає і особливості реалізації функцій кадрової безпеки підприємства.

Як система кадрова безпека характеризується і відповідними принципами, що тісно вплетені у економічну безпеку підприємства, а також відображають сутнісні риси самої кадрової безпеки (її структури, властивостей, цілей, функцій тощо).

На нашу думку, кадрова безпека підприємства як система за способом організації може бути простою і складною. Ступінь її складності визначається рядом параметрів, серед яких чільне місце варто віднести розмірам підприємства, формі власності, галузево-територіальній приналежності та ін. Проте, якщо кількість суб'єктів, які відповідають за кадрову безпеку може бути різною, то, такі характеристики кадрової безпеки як функціональні елементи і, власне, її функції мають зберігатись, оскільки вони відображають її природу та роль у підтримці загальної економічної безпеки підприємства. Мова іде про те, що мале підприємство може не мати, наприклад, ані служби безпеки ані підрозділу з управління персоналом, а функції забезпечення кадрової безпеки візьмуть на себе директор, охоронець, менеджер з персоналу тощо. Якщо ж мова іде про великі компанії як національного, так і міжнародного рівня, то тут кількість суб'єктів кадрової безпеки зростає і характеризується наявністю відповідних підрозділів, окремих посадових осіб і чіткого розподілу функцій між ними, а також можливістю автоматизації процесів забезпечення кадрової безпеки тощо.

У сукупності реалізація вказаних властивостей з урахуванням тенденцій та закономірностей розгортання сучасних економічних відносин стає визначальним чинником відтворювальних процесів на всіх рівнях економічної системи: від підприємства до національної і глобальної економіки, враховуючи зміни індивідуального і групового характеру, впливаючи на інші сфери суспільної життєдіяльності, мотиви, принципи, інтереси, стереотипи і уподобання, освітні і професійні орієнтири тощо.

1.3. Методичні підходи до управління та оцінки кадрової безпеки підприємства

Враховуючи відсутність комплексного та дієвого підходу щодо оцінки рівня кадрової безпеки, розроблено методичний підхід до визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, представлений на рис. 1.2 [32, с. 217].

Схема методичного підходу наведена реалізацією п'яти послідовних етапів. Перший етап включає аналіз існуючих підходів щодо оцінки кадрової безпеки з використанням такого методичного інструментарію, як аналіз і синтез.

Акцентуємо увагу, що значна кількість зарубіжних і вітчизняних методик присвячена проблемам забезпечення економічної безпеки. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які затверджені Наказом Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 № 1277, розроблено та формалізовано на макрорівні методи оцінки рівня соціальної безпеки, як її складової. На практиці питання оцінки кадрової безпеки на рівні підприємства не висвітлені в жодних нормативних документах і діючих інструкцій.

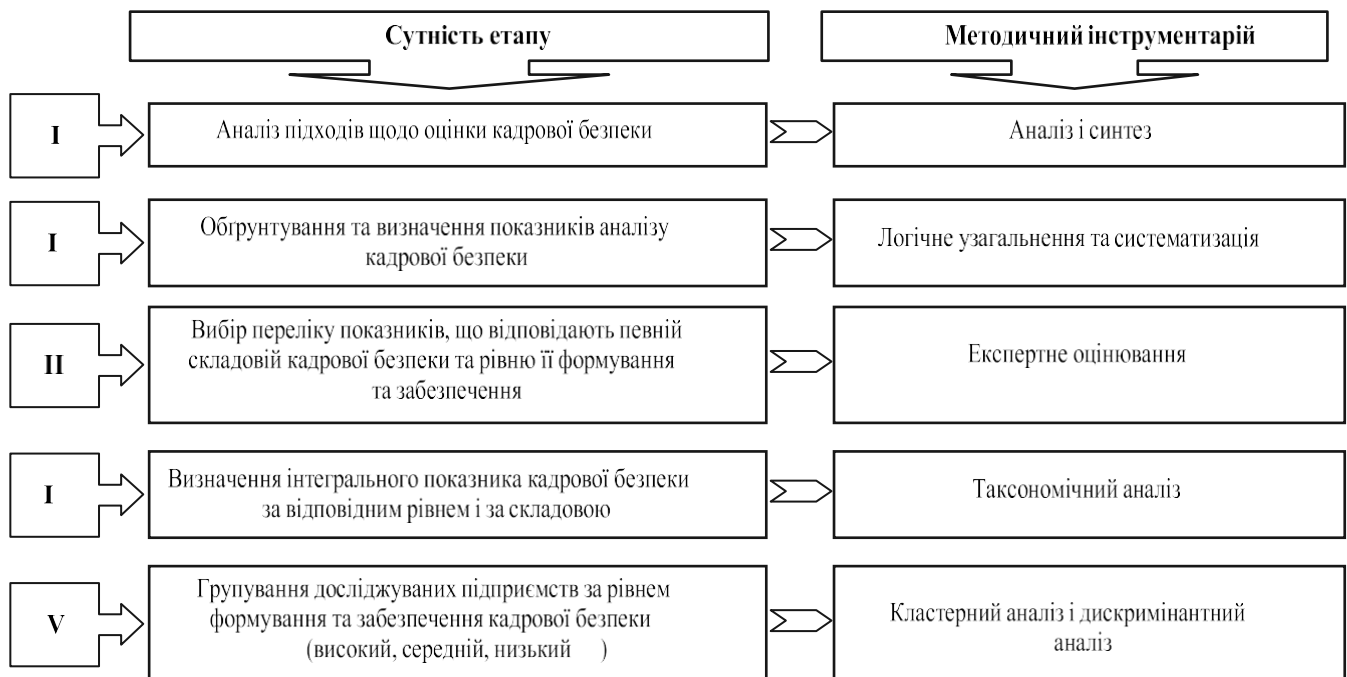


Рис. 1.2 Схема методичного підходу щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві [32, с. 219]

Аналіз та узагальнення наукової літератури свідчить про використання різноманітних підходів у діяльності підприємств щодо оцінки рівня кадрової безпеки. Так, деякі вчені (В. Кравченко [24], І. Мігус [32], Г. Назарова [36]) визначають рівень кадрової безпеки на основі оцінки загального стану управління персоналом і функціонування підприємства. Сутність цього підходу полягає в акцентуванні уваги не тільки на дослідженні показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства, але й на оцінюванні персоналу з використанням сучасних інструментів і налагодженні оптимального кадрового діловодства. Так, на сьогодні існує достатня кількість підприємств, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей і характеристик особистості шляхом проведення тестування (яке здійснюється як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють). Найвідоміші та основні на сьогодні інструменти оцінки кадрової безпеки такі [41]:

- тести компанії Midot – оцінка благонадійності кандидата на посаду й оцінка лояльності персоналу;
- перевірка на детекторі неправди (поліграфі);
- тести компанії Profiles International – SOS (початкова оцінка претендента), PMF (оцінка управлінських якостей), EBC (перевірка відомостей про співробітника), CSP (оцінка роботи з клієнтами), PXT (оцінка відповідності посаді), WES (оцінка командної роботи), PPI (оцінка ефективності праці), PLP (оцінка лояльності), JSA (оцінка професійних якостей), PSA (оцінка ефективності продаж), CP360 (оцінка 360);
- тести Extended DISC® System – комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи.

Більшість учених-науківців для здійснення кількісного оцінювання рівня кадрової безпеки на підприємстві пропонують застосовувати інтегральний підхід, який ґрунтується на виокремленні й обчисленні сукупності коефіцієнтів, визначенні їх граничних значень і мір вагомості, розрахункові загального інтегрального показника кадрової безпеки [44, с. 176]. Так, сукупність коефіцієнтів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства вони розподіляють за 4

класифікаційними групами: показники чисельності персоналу, характеристики мотиваційної системи, якісного складу працівників і ефективності використання персоналу.

На думку Затонацького Д.А., такий підхід є комплексним, але неповним, тому запропоновано методичний підхід, що ґрунтується на виведенні загального показника, який включає шість груп індикаторів, а саме: стабільності та лояльності персоналу, характеристики системи оплати праці, освітньо-інтелектуального рівня працівників, ефективного використання персоналу, соціальної захищеності кадрів і безпечних умов праці, що дає змогу отримати комплексну кількісну та якісну характеристику рівня безпеки [18, с. 92]. Такий підхід до оцінки кадрової безпеки можна визначити як індикаторний, оскільки він базується на визначенні найвищого рівня кадрової безпеки підприємств досягненням індикаторами їх порогових значень. Цього підходу у формуванні концепції оцінки кадрової безпеки підприємства у своїх роботах також дотримуються Т. Момот [35], А. Семенченко [46] та Н. Тюріна [52].

З практичної точки зору вважаємо науково обґрунтованим підхід до оцінки кадрової безпеки, запропонований Г. Назаровою, яка акцентує увагу на необхідності використання методики Міністерства економічного розвитку та торгівлі України (де розписана детально процедура визначення інтегрального індексу економічної безпеки в Україні) та адаптування її для визначення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства [36, с. 34]. Схема цього підходу має таку поетапність: формування індикаторів із дотриманням принципів повноти, ненадлишковості, інформаційної простоти, вимірюваності та нормалізації; визначення оптимальних, порогових і граничних значень індикаторів; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу. Це, на думку вченого, дозволить нівелювати головні недоліки існуючих методик оцінки кадрової безпеки, а саме: статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки; зосередження уваги на кількісних показниках і їх незбалансованість; низький зв'язок зі стратегію розвитку підприємства.

Врахування особливостей управлінської діяльності у сфері менеджменту персоналу та критичний аналіз існуючих підходів щодо дослідження стану

кадрової безпеки дозволили визначити й обґрунтувати певну сукупність показників за кожною складовою кадрової безпеки (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна й антиконфліктна безпека).

Реалізація другого етапу також передбачає використання методичного інструментарію. Тому, враховуючи поставлені задачі, було обрано логічне узагальнення та систематизація.

Зазначимо також, що доцільним вважаємо проводити оцінку не тільки на основі аналізу складових кадрової безпеки підприємства, але й з урахуванням рекомендацій щодо оцінки рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Такий підхід дозволить не тільки врахувати дуалістичний характер кадрової безпеки (гарантування безпеки як роботодавця, так і персоналу з метою досягнення збалансованості інтересів усіх учасників трудових відносин), але й сприятиме прийняттю результативних управлінських рішень і розробці конкретних сценаріїв розвитку підприємства. Тому за допомогою експертного оцінювання було обрано перелік показників, що відповідають певній складовій кадрової безпеки та рівню її формування та забезпечення (третій етап підходу).

Важливою процедурою при здійсненні цього етапу є формування експертної групи, до якої запропоновано залучити провідних фахівців із галузі управління економічною безпекою та управління персоналом на досліджуваних підприємствах, при цьому важливим критерієм відбору повинна стати їх компетентність. Тому при оцінці рівня компетентності експертів необхідно визначити ступінь поінформованості в досліджуваному питанні, а також рівень наукової інтуїції та зацікавленості в об'єктивних результатах експертної роботи.

Отже, враховуючи мету дослідження, яка являє собою оцінку рівня кадрової безпеки в розрізі її формування та забезпечення, вихідні показники було обрано експертами відповідно до сутності формування та забезпечення кожної складової кадрової безпеки на підприємстві (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека) (табл. 1.6).

Четвертий етап – це визначення інтегрального показника кадрової безпеки за відповідним рівнем і за складовою на досліджуваних підприємствах за допомогою

проведення таксономічного аналізу на основі сформованої сукупності вихідних показників попереднього етапу.

Таблиця 1.6

**Сукупність вихідних показників оцінки рівня формування та
забезпечення кадрової безпеки на підприємстві**

Складові кадрової безпеки	Рівень формування	Рівень забезпечення
1	2	3
безпека життєдіяльності	рівень організації робочих місць	коефіцієнт трудової дисципліни
	Частка витрат на охорону праці у загальних витратах на персонал	темп зростання коефіцієнта частоти травматизму
	коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм	темп зростання коефіцієнта професійної захворюваності персоналу
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого	темп зростання коефіцієнта летальних випадків
соціально-мотиваційна безпека	питома вага заробітної плати у собівартості продукції	темп зростання середньомісячної заробітної плати
	коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку
	Частка додаткової зарплати в основній	рівень заборгованості із виплати заробітної плати
	продуктивність праці	Співвідношення темпів зростання продуктивності та зарплати
	коефіцієнт плинності кадрів	коефіцієнт стабільності персоналу
	коефіцієнт вікової структури персоналу	темп зростання коефіцієнта розвитку житловокомунального господарства
	коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	рівень соціальної забезпеченості працівників
	Частка працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	Частка позаштатних працівників і сумісників
антиконфліктна безпека	рівень регламентації соціально-трудових відносин	рівень розвитку організаційної культури
	рівень лояльності персоналу	рівень конфліктності
	Ступінь задоволеності працівників роботою	рівень соціальної напруженості на підприємстві

професійна безпека	рівень згуртованості трудового колективу	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва
	Частка зареєстрованих конфліктів	темپ зростання частки вирішених деструктивних конфліктів
	коефіцієнт освітнього рівня працівників	питома вага робітників, які пройшли атестацію
	наукоозброєність праці	рентабельність витрат на розвиток персоналу
	коефіцієнт винахідництва	коефіцієнт розвитку персоналу
	рентабельність персоналу	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію
	Частка працівників, які мають вищу освіту	приріст вартості навчання на одного працівника
	трудомісткість праці	коефіцієнт використання кваліфікації персоналу
	коефіцієнт спеціалізації робітників	коефіцієнт укомплектованості кадрами
	коефіцієнт захищеності інформації	темپ зростання коефіцієнта забезпеченості інформаційними ресурсами

Джерело: [36, с. 35-37]

Для отримання узагальнених показників по кожній зі складових відповідно в розрізі формування та забезпечення кадрової безпеки важливо провести: нормування (стандартизацію) даних; визначення показників стимуляторів і дестимуляторів (в нашому дослідженні всі показники, окрім таких як темп зростання коефіцієнта частоти травматизму, темп зростання коефіцієнта професійної захворюваності персоналу, темп зростання коефіцієнта летальних випадків, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, коефіцієнт плинності кадрів, частка позаштатних працівників та сумісників, частка працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, рівень заборгованості із виплати заробітної плати, трудомісткість праці, частка зареєстрованих конфліктів, рівень конфліктності на підприємстві, рівень соціальної напруженості на підприємстві, є стимуляторами); виявлення точки еталону та визначення відстані між нею та стандартизованими даними; розрахунок таксономічного показника.

Результати попереднього етапу необхідні для реалізації п'ятого етапу, а саме групування машинобудівних підприємств за допомогою кластерного аналізу з метою виявлення високого, середнього та низького рівня формування та забезпечення кадрової безпеки.

Застосування кластерного аналізу сприятиме отриманню результатів розподілення досліджуваних підприємств за різними групами, що суттєво зменшить розмірність вибірки та спростить задачу розробки рекомендацій щодо поліпшення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки.

У свою чергу, використання дискримінантного аналізу дозволить перевірити якість та адекватність кластеризації. Окрім цього, отримані класифікаційні функції в подальшому можна буде застосовувати для віднесення конкретного підприємства до певного вже сформованого кластера.

Таким чином, аналіз та узагальнення теоретичних підходів з вище означеного питання теми свідчить про використання різноманітних підходів у діяльності підприємств щодо оцінки рівня кадрової безпеки.

Потрібно акцентувати увагу не тільки на дослідженні показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства, але й на оцінюванні персоналу з використанням сучасних інструментів і налагодженні оптимального кадрового діловодства щоб забезпечити високий рівень кадрової безпеки підприємства на перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» є однією із молодих, але вже успішною та перспективною компанією в Україні, яка займається закупкою та реалізацією овочів.

Компанія була створена 12.12.2016, але вже встигла стати постачальним великої мережі супермаркетів АТБ. Керівником компанії представлена фізична особа Бондаренко Сергій Сергійович. Підприємство ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» розташовано за адресою місто Дніпро, вул. Кільченська, буд. 5.

За останній рік компанія співпрацює як з крупними та і дрібними фермерськими господарствами, а також допомагає приватним підприємцям по всій Україні реалізувати більше 10000 тон овочевої продукції у мережах супермаркетів, перероблюючи підприємства та для заморозки.

ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» має два склади, вони розташовані у місті Дніпро та у селі Великі Копані у Херсонській області. Реалізація овочів та фруктів завжди була поширеним і вигідним бізнесом завдяки високому попиту на продукти. Особливе місце в ряду цієї сфери займають підприємства, які займаються реалізацією овочів у великі супермаркети.

В Україні споживання овочів і фруктів на душу населення останнім часом залишається стабільним. Середня ціна на овочі збільшується, оскільки сезон ґрунтових овочів закінчився та з'являється попит на тепличні овочі та імпортовані.

Останні тенденції, які впливають на ринок овочів і фруктів, пов'язані з модою на здоровий спосіб життя. Сьогодні величезна кількість людей ретельно стежать за своїм раціоном і намагаються харчуватися правильно. Культура харчування розвивається, покупці замислюються про користь і екологічності споживаних продуктів. Вони готові платити більше за більш якісний товар.

Продаж овочів є вигідною справою. Але щоб цей бізнес приносив прибуток, потрібно врахувати важливі моменти: швидкопсувний товар, залежність від

постачальника товару, висока конкуренція на ринку і необхідність оформляти дозвіл на торгівлю.

ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» пропонує широкий асортимент сезонної продукції, при необхідності надають товар під замовлення.

Для забезпечення необхідних умов зберігання, продукція зберігатися в спеціальних складських приміщеннях, оснащених холодильним обладнанням, яке забезпечує правильний температурний режим, щоб товар зберіг свою харчову і біологічну цінність, а також був успішно реалізований на мережу супермаркетів.

При виборі ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» для співпраці, компанія надає транспортну доставку овочів або підготовлює обраний вами товар до само вивозу. Компанія має свій парк авто для надання комплексу послуг, пов'язаних як з переміщенням вантажів, так і з вантажно-розвантажувальними роботами, оформленням документів, і своєчасною доставкою вантажів у будь-яку точку України.

На складах компанії знаходиться штат співробітників, що виконує фасування товару в сітки і поліетиленові пакети. Підприємство надає тару в оренду виробнику для навантаження товару за місцем збору продукції і зі складів для подальшої реалізації.

Також ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» надають послуги доопрацювання овочевий і фруктовий продукції, що включає в себе перегородку, очищення, калібрування, підрізування, перефасування і перепалетівку товару, в разі виникнення такої необхідності (рис. 2.1).

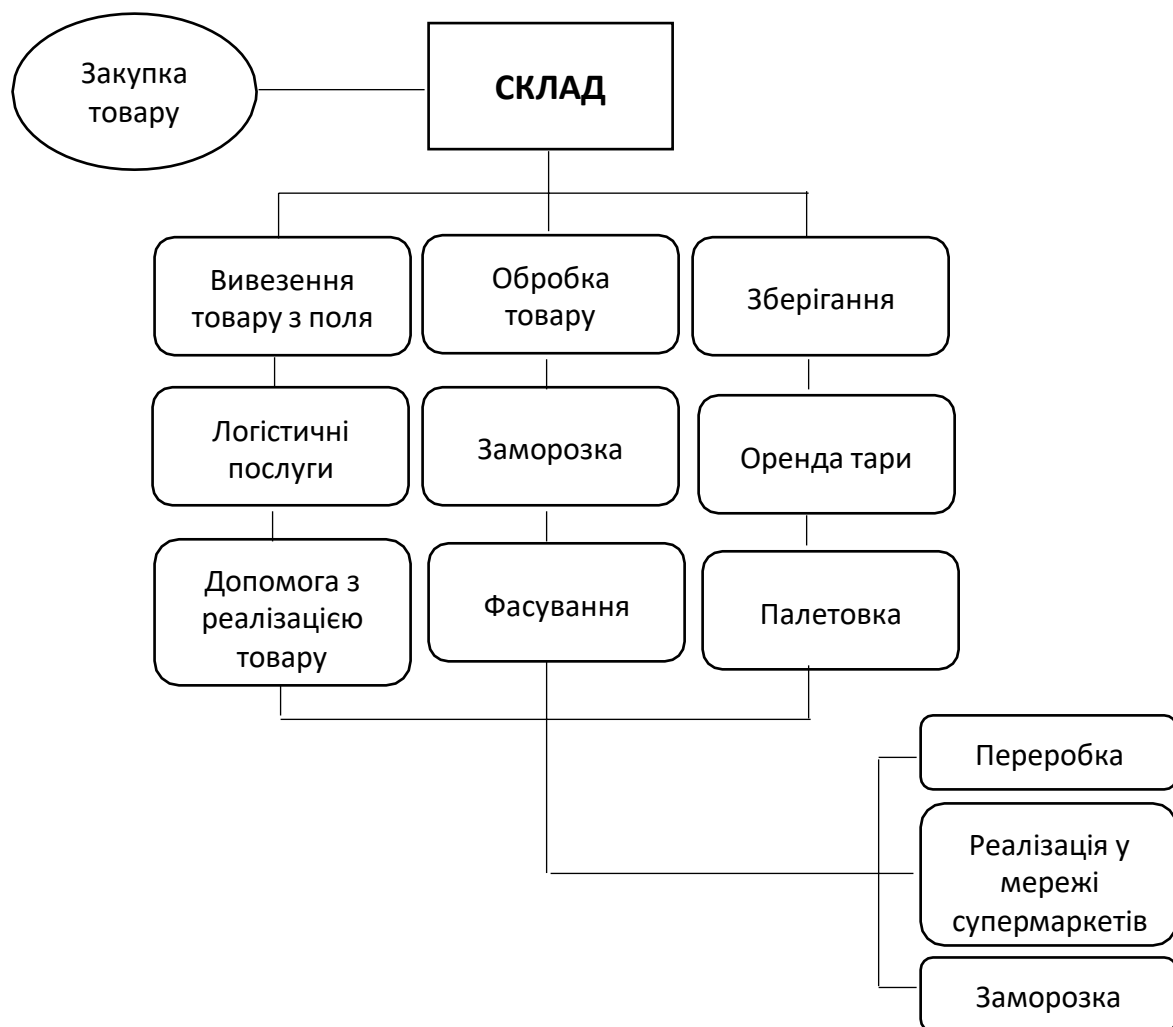


Рис. 2.1. Модель бізнес-процесів діяльності підприємства ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

В загальних рисах ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» можна віднести до підприємств «оптово-торговельного» типу, оскільки воно самостійно не займається вирощуванням овочів.

Розглянемо внутрішнє середовище ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» в табл. 2.1.

Внутрішнє середовище ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

Організаційно – правові чинники	
1	2
1. Організаційна форма підприємства	Приватне підприємство
2. Організаційна структура	Лінійна
3. Кадрова політика	• професіоналізм працівників; • особиста продуктивність праці; • особистий розвиток та ініціатива; • спільна відповідальність за розвиток компанії; • матеріальне заохочення;
4. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Демократичний стиль: • невелика текучість кадрів; • незалежність працівників; • прямий зв'язок між керівником і підлеглими; • довгострокова співпраця з робітниками на основі довірчих стосунків
5. Принцип роботи	ПП «Інтер Овочі» ставить перед собою середньо- і довготермінові цілі і зорієнтоване на постійне зростання та довговічність, а не на короткочасний прибуток.
Ресурси	
1. Виробничі потужності	не має
2. Складські потужності	Підприємство має два склади розташовані, один розташовано у Дніпрі, інший у Херсонській області (с. Великі Копани)
3. Трудові	Співробітників 23 осіб станом на 01.01.2020 року з відповідною кваліфікацією

Розглянемо організаційну структуру управління підприємства ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» (рис. 2.2).

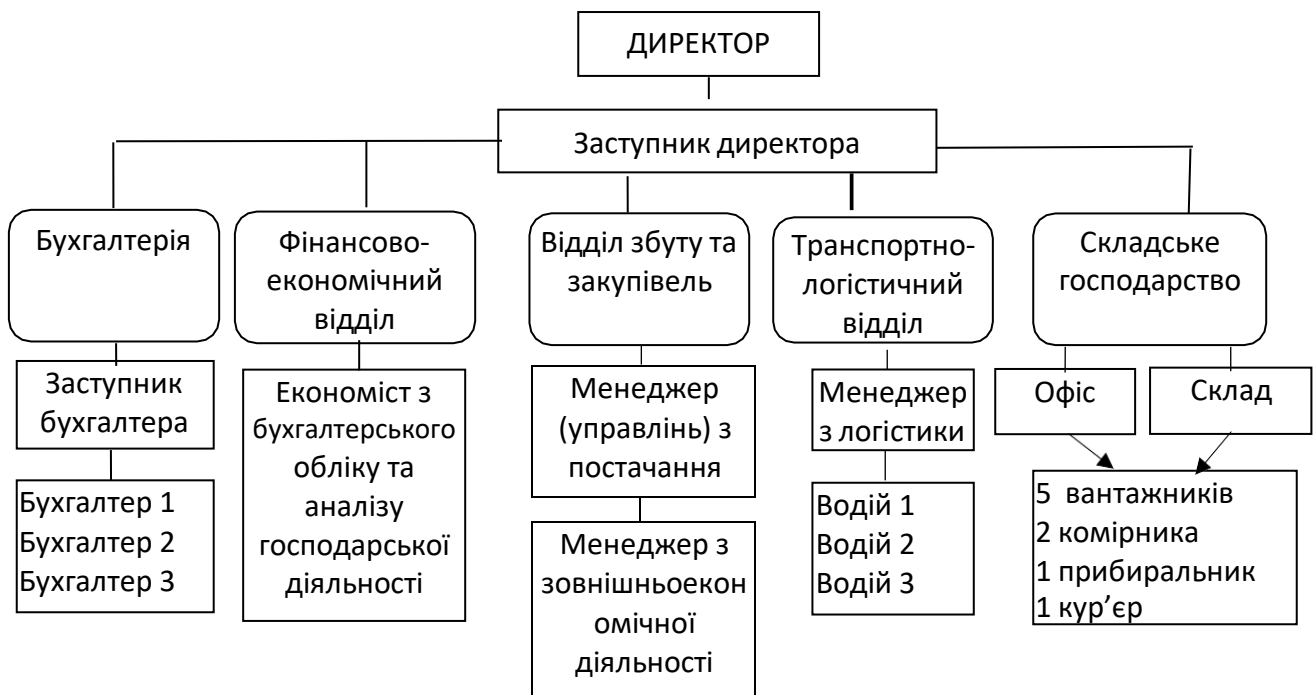


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

Директор, реалізує маркетингову стратегію підприємства, здійснює укладання та супроводження договорів з постачальниками, займається договорами з великими супермаркетами як:

- АТБ (поставка по всій Україні, працюємо з ними з 30.11.2018 р, основний наш клієнт);
- Варус (на стадії підписання договору);
- Сільпо (на стадії підписання договору);

Головний бухгалтер, в його обов'язки входить:

- стежити за кількісними та якісними параметрами роботи підприємства, що вони завжди знаходилися в правильному співвідношенні;
- скласти фінансову звітність і направляє її в податкову службу;
- нести відповідальність за сплату податків;
- повідомляти керівництву про фінансовий стан підприємства.

Також, вона займається основною документацією, а також проставляє печатки і ставить підпис на всіх документах, які необхідно надавати певним магазинам. Їй на допомогу і підпорядкування є заступник головного бухгалтера і 3 бухгалтера.

Заступник головного бухгалтера і бухгалтера займаються документацією, поставками і покупкою продукції, у кожного є свої постачальники товарів за які

вони відповідальні. В їх обов'язки так само входить надання повної і точної інформації головному бухгалтеру про критичні ситуації в сфері договірних відносин і в області матеріальних поставок Основними обов'язками бухгалтерів є основними обов'язками є: заповнення товарної накладної, рахунок-фактури, реєстри, доручення на ім'я людини який буде відвозити продукцію в магазини, а також їх роздруківка. Якщо необхідні документи відправляються в магазини бувають неправильними, то бухгалтера все виправляють і направляють все заново.

Також, бухгалтера проводять звірку з АТБ з постачання, роблять коригування документів і кур'єр відвозить звірку на АТБ.

Менеджери відділів збуту шукають потенційних постачальників, укладають з ними договори та обговорюють умови на, яких будуть співпрацювати.

Відділ транспорту і логістики, а також працівники (комірники та вантажники) двох підрозділів (складів) «Офіс» і «СКЛАД» займаються відправкою товару в магазини, пробує готову продукцію для посвідчення в тому, що товар не зіпсований, потім роздруковує етикетки і клеїть їх на товари. Працівники складів займаються перебиранням, сортуванням, маркуванням і стікерування товару, відповідають за чистоту і якість продукту.

Всього на підприємстві числяться 23 працівника.

На підприємстві існують термінали складських приміщень, які оснащені сучасним спеціалізованим холодильних та вентиляційних обладнанням. У холодильних камерах безперервно здійснюється контроль на предмет відповідності температурних режимів і рівня.

До позаштатних належать: юридична допомога.

Модель організаційної структури ПП «ІНТЕР ОВОЧІ», побудованої за лінійним принципом, дає наочну картину тих численних завдань, які вирішуються при здійсненні реалізації овочів.

Процес управління компанією охоплює планування, організацію та контроль за діяльністю підприємства. У завдання управління входить впорядкування бізнес-процесів і комбінування всіх функціональних напрямків діяльності. Органами управління приймаються всі рішення, визначаються і реалізуються стратегічні цілі. Отже, організаційна структура ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» відіграє важливу роль у

подальшому її ефективному функціонуванні. Кожна компанія будуючи свій устрій ґрунтується виходячи від власних стратегічних цілей та наявності трудових і матеріальних ресурсів. Подальший успіх діяльності компанії залежить від раціонально створеної нею системи управління за даними форми № 1 та № 2 (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності підприємства

ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» за період 2018-2019 роки

№	Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
			2018 р.	2019 р.	Абсолют- не, ±	Віднос-не, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції, послуг	тис. грн.	10140	13613	3473	34,25
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7987	9988	2001	25,05
3	Валовий прибуток	тис. грн.	2153	3625	1472	68,4
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	323	45	-278	-86,07
5	Адміністративні витрати	тис. грн.	1070	2677	1607	150,2
6	Витрати на збут	тис. грн.	587	310	-277	-47,19
7	Інші операційні витрати	тис. грн.	410	44	-366	-89,27
8	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	10054	13019	2965	29,49
9	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	409	639	230	56,23
10	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	335,4	524,0	188,6	56,23
11	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	7577	7415	-162	-2,14
12	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	22	23	+1	0,78
13	Продуктивність праці	тис. грн./осіб	460,91	591,87	+130,96	28,41
14	Фонд заробітної плати	тис. грн.	1849	1945	96	5,19
15	Середньомісячна заробітна плата працівника	грн.	7003,7	7047,1	43,4	0,62
16	Фондовіддача	грн.	1,34	1,83	0,49	36,6
17	Фондоозброєність	грн./осіб	344,41	322,39	-22,02	-6,39

18	Рентабельність продукції	%	21,41	27,84	6,43	х
19	Рентабельність діяльності	%	3,33	4,02	0,69	х

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Оцінку та аналіз основних показників необхідно здійснимо методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів.

Проведений аналіз свідчить, що за 2019 рік компанія «ІНТЕР ОВОЧІ» стабільно працює, наростила власні потужності за рахунок нового каналу збуту – прямого збуту у мережі «Сільпо» і «Варус». Знизилася витрати на збут на 47,19% та інші операційні витрати на 89,27%. Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 34,25% і повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 29,49% пов'язане із збільшенням обсягів виробництва продукції.

Ефективність діяльності підтверджується зростанням рентабельності продукції на 6,43% і рентабельності діяльності всієї компанії на 0,69%.

Продуктивність праці збільшилася на 28,41%, а середньомісячна заробітна плата одного працівника на 0,62%.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства

Проведемо аналіз продуктивності праці на підприємстві.

Головною фазою аналізу використання трудових ресурсів підприємства - це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили[25].

Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємствами робітників, адміністративно-управлінський персонал, фахівців (освітній рівень, кваліфікація, професійний персонал), рух робочої сили підприємства[25].

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. При аналізі використовується таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка середньооблікової чисельності ПП «Інтер Овочі»

Показник	2018	2019
Середньооблікова чисельність, чол. всього	22	23

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.6 можна спостерігати тенденцію до зростання робочих основного виду діяльності, але також спостерігається тенденція до зниження фахівців.

Щодо плинності кадрів на підприємстві можемо визначити, що вона доки відсутня, так як підприємство нещодавно відкрито і розвивається, то необхідність у нових працівниках у кожному кварталі зростає.

Тепер розрахуємо продуктивність праці за вартісним методом (табл. 2.7). При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є 27 можливість застосування за умов багатомономенклатурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [24]. Недоліком вартісного методу є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Показники продуктивності праці за 2018-2019 роки ПП «Інтер Овочі»

Показник	Одиниця виміру	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне, +;–	Відносне, %
Середньооблікова чисельність	осіб	22	23	+1	0,78
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./осіб	460,91	591,87	+130,96	28,41
- день	тис. грн.	2,83	3,52	0,69	24,38
- година	тис. грн.	0,35	0,44	0,09	25,71
Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником	днів	163	168	5	3,07
Тривалість робочого дня	годин	8	8	–	–

Отже проаналізувавши таблицю 2.4, можемо побачити, що продуктивність праці одного робітника за рік у 2019 році починає зростати швидкими темпами. До 2018 року підприємство знаходилося у початковому стані розвитку бізнесу. Також на продуктивність праці, досить значно впливає середня кількість робочих днів та тривалість робочого дня.

Вивчення складу персоналу підприємства потребує також дослідження його структури – порівняння фактичної питомої ваги певної категорії персоналу у його загальній кількості з необхідною, та динаміці за кілька років (рис. 2.2).

Підвищення питомої ваги робітників у загальній кількості персоналу характеризує роботу підприємства з позитивного боку, оскільки супроводжується зростанням продуктивності праці.

За характером участі у процесі виробництва робітників ділять на основні та допоміжні.

Зміна співвідношення між основними та допоміжними робітниками призводить до зміни продуктивності праці. З метою виявлення цього співвідношення фактична питома вага основних та допоміжних робітників порівнюється із плановою, фактичною за минулий рік та середньогалузевим рівнем.

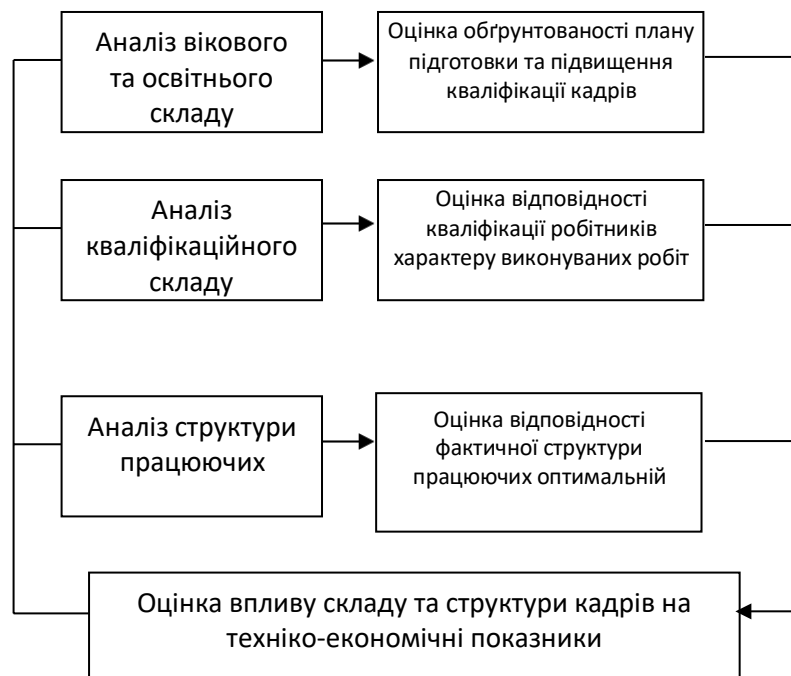


Рис. 2.3 Схема аналізу складу та структури трудових ресурсів підприємства

Наведемо більш детальну характеристику персоналу за рівнем освіти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу за освітнім рівнем на ПП «Інтер «Овочі» за 2017-2019 рр.

Освітній рівень, осіб	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
З вищою освітою	13	16	17	3	1	23,08	6,25
З середньою спеціальною освітою	5	4	5	–1	1	20,0	25,0
Із загальною середньою освітою	2	2	1	–	–1	–	50,0
Усього	20	22	23	–2	1	10,0	4,54

Джерело: складено на основі даних підприємства ПП «Інтер «Овочі»

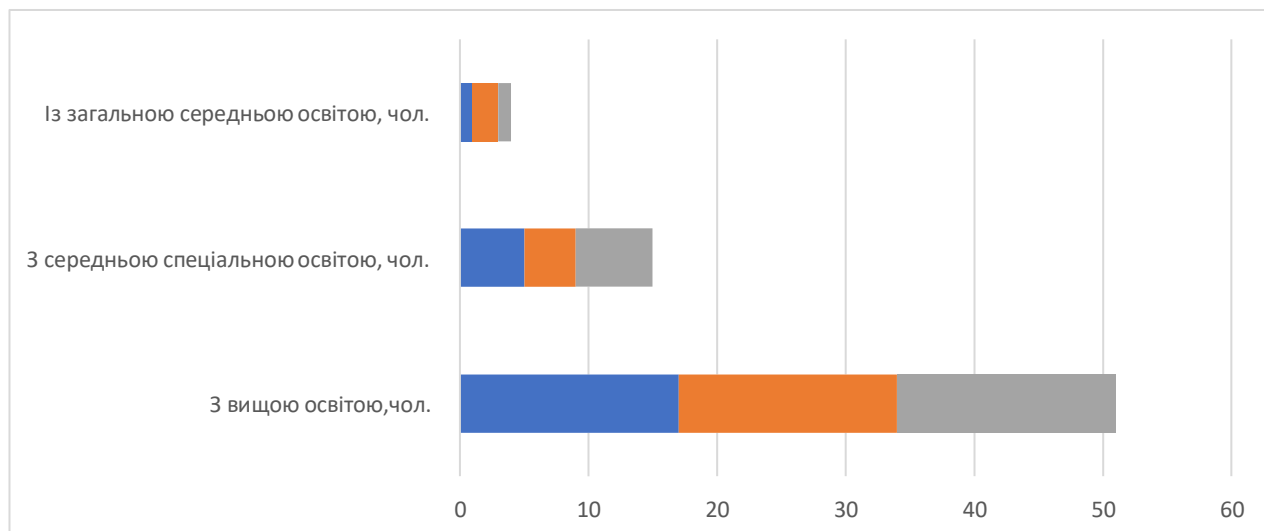


Рис. 2.4. Динаміка зміни освітнього рівня персоналу 2017-2019 роки на ПП «Інтер «Овочі»

Джерело: складено на основі даних підприємства на ПП «Інтер «Овочі»

Проаналізувавши дані, наведені у табл. 2.5 та на рис. 2.4, бачимо, що частка працівників з вищою освітою постійно зростає: у 2019 році порівняно з 2017 роком їх кількість збільшилася на 4 особи. Дана тенденція є позитивною для підприємства, оскільки на виробництві використовується сучасне устаткування з високим рівнем автоматизації виробничих процесів, що потребує високого рівня освіченості персоналу.

Характеристика персоналу компанії за віком наведена у табл. 2.6 і відображено на рис. 2.5.

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу за віком на ПП «Інтер «Овочі»

Вік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
До 30 років	6	7	6	1	-1	12,50	-14,29
Від 30 до 45	5	6	7	1	1	20,00	16,67
Від 45 до 55	8	7	9	-1	2	-12,50	28,57
Понад 55	2	2	1	-	-1	-	-50,0
Усього	20	22	23	2	1	10,00	4,54

Джерело: складено на основі даних підприємства на ПП «Інтер «Овочі»

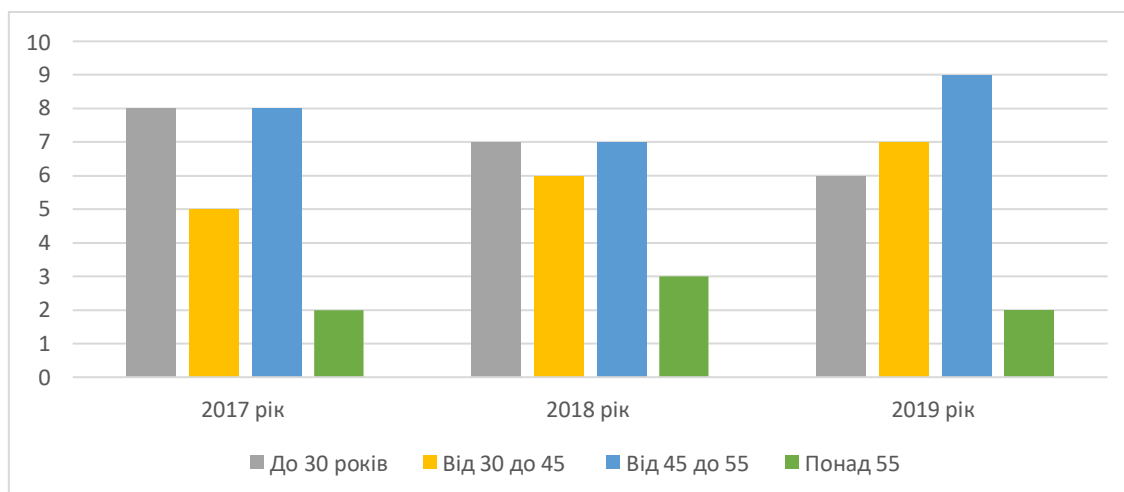


Рис. 2.5. Динаміка зміни вікової структури персоналу ПП «Інтер «Овочі» за 2017-2019 роки

Джерело: складено на основі даних підприємства ПП «Інтер «Овочі»

Що стосується вікової структури, з даних, представлених у табл. 2.6 та на рис. 2.5, бачимо, що на підприємстві працює достатньо молодий персонал. Для компанії це дуже добре, так як, чим молодша людина – тим простіше вона переключається з однієї справи на іншу, їй легше працювати в команді, а також таким працівникам цікаво дізнаватися та навчатися новому. Важливим фактором є те, що молоді люди більш зацікавлені в своєму особистому та кар'єрному рості. Але не можна забувати про мотивацію для працівників. Вона зазвичай підвищує працездатність та зацікавленість будь якого працівника

2.3. Аналіз стану кадрової безпеки компанії

Одним із напрямків кадрової безпеки роботи є стимулювання працівників. Стимулювання службової активності кадрів передбачає застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючи їх до активізації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності.

ПП «Інтер Овочі» має в своєму розпорядженні безліч засобів стимулювання праці. Компанія має в своєму арсеналі як матеріальні засоби стимулювання, так і нематеріальні. Розглянемо основні засоби, які використовує компанія.

1. Премія. Премії для всіх працівників нараховуються 1 раз на рік, а саме в кінці кожного року. Таке рішення обумовлене специфікою агроринку, а саме сезонністю роботи, адже об'єктивно оцінити роботу всього персоналу, можливо лише підсумувавши роботу підприємства за рік.

Дана система має ряд позитивних ефектів:

- Зменшує плинність кадрів на підприємстві, адже виникає стимул отримати річну премію. Адже після того, як працівник отримає суму коштів, яка дорівнює його піврічному заробітку, його мотивація до виконання роботи збільшується в рази, а бажання звільнення зникає.

- Дозволяє більш ґрунтовно оцінити роботу працівника в цілому за весь період, а не його проміжні результати.

- І найголовніше, не відбувається звикання до цих виплат, й тим самим не тільки не втрачається ефект стимулювання, а й навіть збільшується.

На підприємстві існують дві системи нарахування премій:

- Для менеджерів з продажу;
- Для усіх інших працівників.

Як відомо, найоптимальніша форма оплата праці для менеджера з продажу, це оплата за результат його діяльності, а саме за результатом реалізованої продукції. А, отже, й основний дохід повинен приносити саме результат його продажів, цей результат – це його премія. В середньому, премія менеджера з продажу займає 80% від його річного доходу.

Премія розраховується за такими критеріями:

- *Кількість проданого товару;*
- *Величина націнки на товар.* Для кожного товару в менеджера є мінімальна ціна, за якою він може реалізувати товар. В цю мінімальну ціну вже закладена собівартість та додаткова вартість, яку створює ПП «Інтер Овочі», аби отримати прибуток. Менеджер повинен реалізувати товар з максимально можливою націнкою. Адже, чим вища націнка, тим більшу премію він отримає в кінці року.

- *Розмір дебіторської заборгованості.* Як відомо, на аграрному ринку існує практика розраховуватися за насіннєвий матеріал, після того, як цей же насіннєвий матеріал виросте, буде зібраний та реалізований на ринку. Таким чином виникає дебіторська заборгованість з покупцями. Після реалізації товару, покупець розраховується з постачальником насіннєвого матеріалу й повертає борг. Така практика досить розповсюджена в агробізнесі.

Тож, чим більше товару без утворення дебіторської заборгованості реалізує менеджер з продажу, тим більше буде його премія.

Премії найкращих менеджерів з продажу, можуть сягати декількох мільйонів гривень. Загалом на підприємстві працюють 145 менеджерів в різних куточках України.

Для інших працівників підприємства існує інша система нарахування річної премії. Політика стимулювання праці ПП «Інтер Овочі» визначає, що процес управління діяльністю повинен бути побудований таким чином, щоб об'єднати індивідуальне досягнення цілей зі стратегією і цілями бізнесу і направити індивідуальні зусилля на досягнення результатів компанії.

Преміальна система компанії ґрунтується на визначенні цілей кожним співробітником та намагання їх перевиконати. Кожний співробітник визначає для себе цілі. Наступні питання (засновані на цілях підрозділу / відділу) можуть допомогти виробленню ідей для цілей і завдань:

- Найбільш критичні точки, що впливають на подальший розвиток компанії?
- Які завдання повинен виконати співробітник для того, щоб відділ / підрозділ в якому він / вона працює виконав свої цілі?
- Що співробітник може зробити для того, щоб підвищити ефективність роботи свого підрозділу?
- Запропонував співробітник програму змін (або ключові етапи), які допомогли б нам виконати наші цілі і які можуть бути виконані протягом поточного року?
- Що потрібно зробити, щоб підвищити якість нашої роботи? Як можна вдосконалити нашу операційну діяльність? Що потрібно впровадити або видалити?
- Що спонукає (мотивує) співробітника відділу виконувати свої обов'язки

найбільш ефективно?

- Що ми готові зробити зараз, що не вийшло зробити в минулому році (завдяки новим ресурсів, змін в системах, пріоритети, придбання нових навичок і т.д.)?

- Які висновки ми можемо зробити з досягнень минулого року?

Після визначення цілей та узгодження їх з керівництвом, виражаємо ці цілі в натуральному значенні.

В кінці року визначається чи була досягнута ціль і чи вдалося навіть її перевищити.

Якщо ціль була досягнута, співробітнику ставиться оцінка 3, тобто ціль виконана 100%. Наприклад, якщо ціль значно перевиконана ніж зазначалося спочатку, ставиться оцінка 5, тобто ціль виконана на 150%.

Основні принципи преміальної системи:

1. Цільовий розмір премії - Фіксована преміальна одиниця.
2. Всього кількість цілей на рік – 6: питома вага кожної мети повинна бути на рівні не нижче 15% і не вище 40%.
3. Оцінка виконання кожної цілі і завдання проводиться за шкалою від 0% до 150%.
4. Підсумковий відсоток виконання всіх цілей є сумою виконання кожної мети з урахуванням її питомої ваги в структурі премії.
5. Розрахунок розміру премії здійснюється в залежності від загального підсумкового відсотку виконання цілей:

- а) Максимальний можливий % виконання всіх цілей 150%;
- б) Цілі виконані менш ніж на 50% - премія не нараховується.
6. Період дії преміальної схеми - 1 рік з січня по грудень.
7. Виплати річної премії здійснюються в грудні поточного року.

2. Заробітна плата. Заробітна плата являється основним засобом стимулювання праці на будь якому підприємстві, будь якої форми власності.

ПП «Інтер Овочі» намагається не тільки стимулювати працівників до більш ефективної роботи шляхом премій в кінці року, а шляхом збільшення самих заробітних плат в залежності від результату роботи (див. табл. 2.7).

Приклад матриці підвищення заробітної плати при збільшенні прибутку компанії на 8%

Рейтинг оцінка	Оцінка досягнень результатів	% рейтингу підвищення від запланованого бюджету		% індивідуального підвищення	
		мін.	макс.	мін.	макс.
5	Значно перевищують очікування	150%	200%	12%	16%
4	Перевищують очікування	120%	150%	10%	12%
3	Відповідають очікуванням	80%	120%	6%	10%
2	Частково відповідають очікуванням	0%	25%	0%	2%
1	Не відповідають очікуванням	0%		0%	0%

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Загальний річний бюджет на підвищення заробітних плат визначається щорічно в рамках бюджетного процесу і залежить від:

- результатів діяльності компанії;
- тенденцій підвищення рівня заробітних план на ринку праці;
- інфляції.

Як бачимо, якщо працівник виконає власні цілі, та його середньозважений рейтинг буде 100%, він отримує підвищення заробітної плати в наступному році на 8%. Якщо протягом року працівник переходить в інший підрозділ, переводиться на іншу посаду або йде в декретну відпустку, йому обов'язково потрібно внести в документ фінальні коментарі про виконання цілей за відпрацьований на даній посаді період і узгодити оцінку їх виконання з безпосереднім керівником. Якщо працівник прийшов в компанію протягом року і пропрацював менше 3 місяців, премія йому не нараховується.

За статистикою, 60-70% виконують цілі на 100%. Значно перевищують свої цілі лише 3-5% співробітників компанії (див. рис. 2.6).

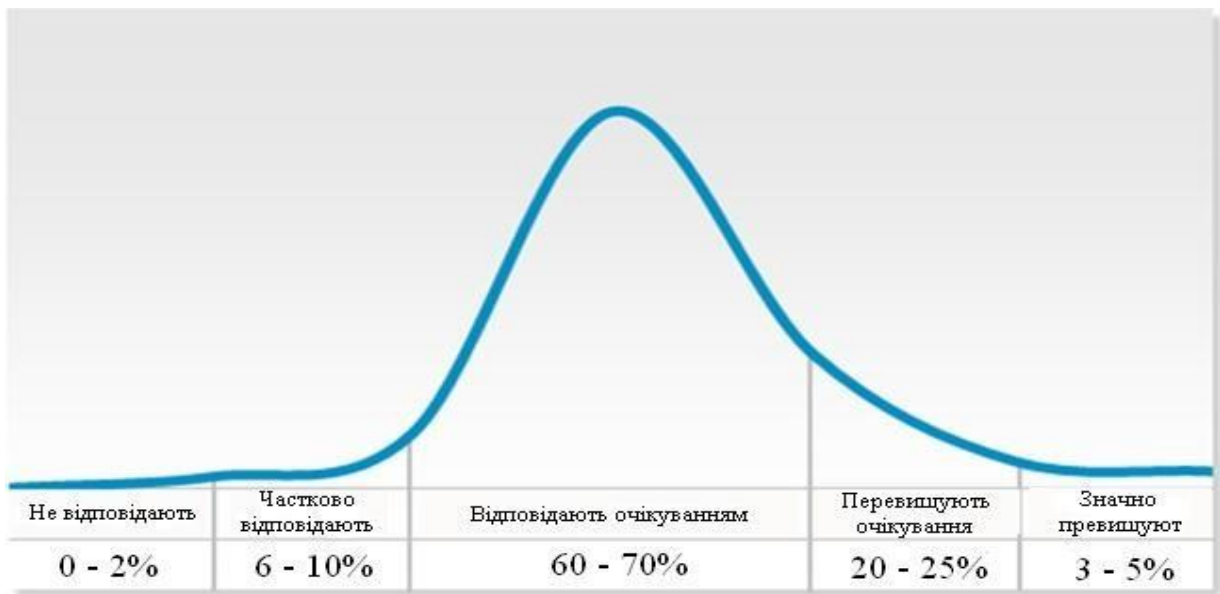


Рис. 2.6. Статистика виконання цілей співробітниками компаній

3. Службове авто. Аби працівники могли без проблем дібратися до роботи, компанія ПП «Інтер Овочі» надає співробітникам службове авто, аби вони могли без проблем діставатися робочого місця. Автопарк ПП «Інтер Овочі» складає приблизно 370 машин різного класу.

Разом з наданням службового авто, підприємство надає їм також картки на пальне.

4. Розвозка працівників. Для працівників, котрі працюють в компанії менше 3 років або їх значення для компанії менш важливе, для них організоване централізоване перевезення та в кінці робочого дня, назад до тих же самих станцій метро. Для перевезення компанія уклала договір з підприємством "Автосфера".

5. Забезпечення харчуванням. На території головного офісу ПП «Інтер Овочі» відкрила їдальню для співробітників компанії. Їдальня функціонує за рахунок коштів підприємства та відноситься до технічно-допоміжного підрозділу головного офісу. Кожного робочого дня їдальня безкоштовно забезпечує комплексними обідами усіх співробітників головного офісу.

5. Номінація «кращий працівник року». Кожного року на підприємстві ПП «Інтер Овочі» обирається працівник року. Керівник кожного відділу висуває одного співробітника на цю номінацію. Керівник в службовій записці, пояснює чому він обрав саме цього кандидата, описує чому кандидат гідний отримати звання кращого працівника року, які досягнення в нього наявні та інші

причини чому саме цей працівник мусить бути обраним. Після чого, керівництво підприємства обирає переможця. Офіційна церемонія нагородження з врученням подарунків, зазвичай, відбувається на зимових зборах колективу підприємства.

6. Нагорода за довгу сумлінну роботу на підприємстві. В компанії ПП «Інтер Овочі» діє традиція нагороджувати працівників, котрі довгий час працюють на підприємстві. Так, для працівників, які працюють в компанії 7 років – урочисто вручається срібна медаль або монет та $\frac{1}{2}$ місячного окладу.

Якщо працівник пропрацює 15 років, то його урочисто нагороджують золотою медаллю або монетою та вручають грошову винагороду, тотожну його місячному окладу.

7. Відпочинок закордоном. Для працівників головного офісу існує правило, що кожні 3 роки, працівник має можливість безкоштовно відпочити закордоном за рахунок партнерів компанії. Партнери постачальники, чия продукція реалізує ПП «Інтер Овочі», в свою чергу також намагаються брати участь в роботі по стимулюванню персоналу. Адже вони розуміють, чим ефективніше будуть працювати співробітники ПП «Інтер Овочі», тим більше продукції ПП «Інтер Овочі» зможе реалізувати, а отже більше прибутковість парте нір постачальників також збільшиться.

Для працівників регіональних відділень, завданням яких є реалізація продукції, також передбачений безкоштовний відпочинок закордоном. Проте, аби його здобути, регіональне відділення повинно продемонструвати найкращі показники, а ніж інші відділення. Отже, лише 1 відділення з 29, має можливість скористатися можливістю безкоштовного відпочинку закордоном.

8. Вихідний в день народження. Якщо у співробітника день народження, то він має право не виходити в цей день на роботу. Працівнику надається оплачуваний вихідний у зв'язку зі святом.

9. Спортзал. На базі головного офісу компанії розташований спортзал для працівників підприємства, який вони можуть вільно відвідувати. Працівники також можуть домовлятися з різними інструкторами та тренерами про тренування на базі спортзалу підприємства. Так, на сьогоднішній день, чоловічий колектив підприємства бере уроки боксу декілька разів на тиждень, а жіночий колектив

домовився про сеанси йоги.

10. **Навчання.** ПП «Інтер Овочі» систематично організовує різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників, тренінги особистого зростання, бізнес тренінги, тренінг ділових комунікацій та інші. Існують тренінги які проводяться як в офісах компанії, так і виїзні тренінги. Останні можуть продовжуватися тривати декілька днів. Наприклад, тренінг для бухгалтерів компанії, який зазвичай проводиться влітку, проходить в Одесі та триває декілька днів.

Як бачимо, компанія володіє значними та різноманітними засобами стимулювання праці. Також за допомогою експертного методу визначимо загальний рівень управління кадровою безпекою підприємства. Для цього використаємо тест Деніеля Денісона, який пропонує оцінити рівень кадрової безпеки шляхом анкетування співробітників.

Респондентам було запропоновано оцінити твердження від 1 до 10 балів, де 10 – дійсність повністю відповідає твердженню, а 1 – взагалі не відповідає дійсності. Опитування проходило серед працівників середньої та вищої ланки.

Загалом в опитуванні прийняли участь 22 респонденти.

Судження які пропонувалися оцінити ти результати опитування представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати (середні бали) з тесту Деніеля Денісона

№ з/п	Твердження	Середній бал
1	2	3
1.	В нашій компанії новим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	6,4
2.	У нас є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників для всіх працівників	7,9
3.	Наша робота чітко та детально організована	8,3
4.	Система заробітної плати не викликає у нас нарікань	9,5
5.	У нас, будь який працівник, в якого є бажання, може опанувати нову спеціальність	5,1
6.	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	6,8
7.	У нас приймаються своєчасні й ефективні рішення	7,7
8.	Прагнення й ініціатива у нас заохочується	6,9

9.	У нашій компанії налагоджена раціональна та справедлива система підвищення	7,4
10.	У нас заохочуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти, наради, інформаційні роздруківки і ін.)	6,1
11.	Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень	5,5
12.	Ми підтримуємо хороші взаємовідносини один з одним	7,8
13.	Робочі місця в нас облаштовані	7,3
14.	У нас є перебої в отриманні внутрішньо підприємницької Інформації	6,6

Продовження табл.2.8

1	2	3
15.	У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності Працівників	8,8
16.	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	7,2
17.	Все, що потрібно для роботи, у нас завжди є під рукою	8,1
18.	У нас заохочується двостороння комунікація	6,4
19.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	9,4
20.	У нас проявляється увага до індивідуальних особливостей Працівників	4,9
21.	Робота для мене цікава	6,7
22.	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	4,1
23.	Конфліктні ситуації у нас допускаються з урахуванням усіх реальій Обставин	6,4
24.	Прагнення до роботи в нас всіляко заохочується	7,5
25.	Трудове навантаження в нас оптимальне	5,9
26.	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ешелони Управління	6,1
27.	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між Працівниками	6,2
28.	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	8,6
29.	Наші працівники відчувають гордість за свою компанію	9,3
30.	Наше підприємство забезпечує комфортні умови праці	9,2
31.	На праці ми навіть не замислюємось, що щось може задати шкоди нашому здоров'ю	9,3
32.	На нашому підприємстві завжди забезпечується чистота робочого місця	9,5
33.	Засоби праці оновлюються вчасно за прогресивними нормами	9,3

Загальна сума балів складає 204,9. За шкалою, яка наведена в таблиці 2.9, можемо зробити висновок, що рівень управління кадровою безпекою політикою знаходиться на високому рівні.

Шкала визначення рівня управління кадрової безпекою політикою підприємства

Рівень розвитку	Кількість балів
Дуже високий рівень	261 - 290
Високий рівень	175 - 260
Середній рівень	115 - 174
Низький рівень	0-115

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для більш детальної інтерпретації результатів визначимо результати по кожній секції більш детально. Перелік секцій та номери тверджень, які їм відповідають наведені в таблиці 2.10. Це допоможе виявити вузькі місця управління кадровою безпекою та більш детально ознайомитися з сильними та слабкими сторонами кадрової безпеки політики на підприємстві.

Таблиця 2.10

Відповідність тверджень до секцій з кадрової безпеки

Секція	Номер твердження
Робота	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
Комунікація	2, 6, 10, 14, 18, 22.
Управління	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.
Мотивація та мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.
Безпека та умови праці	17, 30, 31, 32, 33

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

З отриманих результатів, можемо зробити висновок, що такі секції загальної кадрової безпеки як «Управління» та «Мотивація» досить сильно розвинуті за рахунок детально прописних посадових інструкцій, чіткої організаційної структури, розвинутої системи управління та делегування повноважень, величезного комплексу заходів матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Найменш розвинута секція на підприємстві це «Комунікація». Загальний рівень управління кадровою безпекою високий. Підприємству не вистачило 56 балів, аби рівень управління кадровою безпеки був на рівні «дуже високий».

Провівши аналіз управління кадровою безпекою ПП «Інтер Овочі», можемо зробити висновок, що підприємство має високий рівень управління кадровою безпекою. Підприємство має досить багато ресурсів для стимулювання праці, розвинену систему мотивації співробітників, досконалу систему пошуку нових працівників, високий рівень заробітних плат та достатньо розвинена роботи з персоналом з питань кадрової безпеки.

Водночас за сучасними вимогами з кадрової безпеки необхідно проаналізувати рівень лояльності працівників компанії. З цією метою було здійснено опитування щодо виявлення рівня лояльності працівників компанії (рис.2.7).

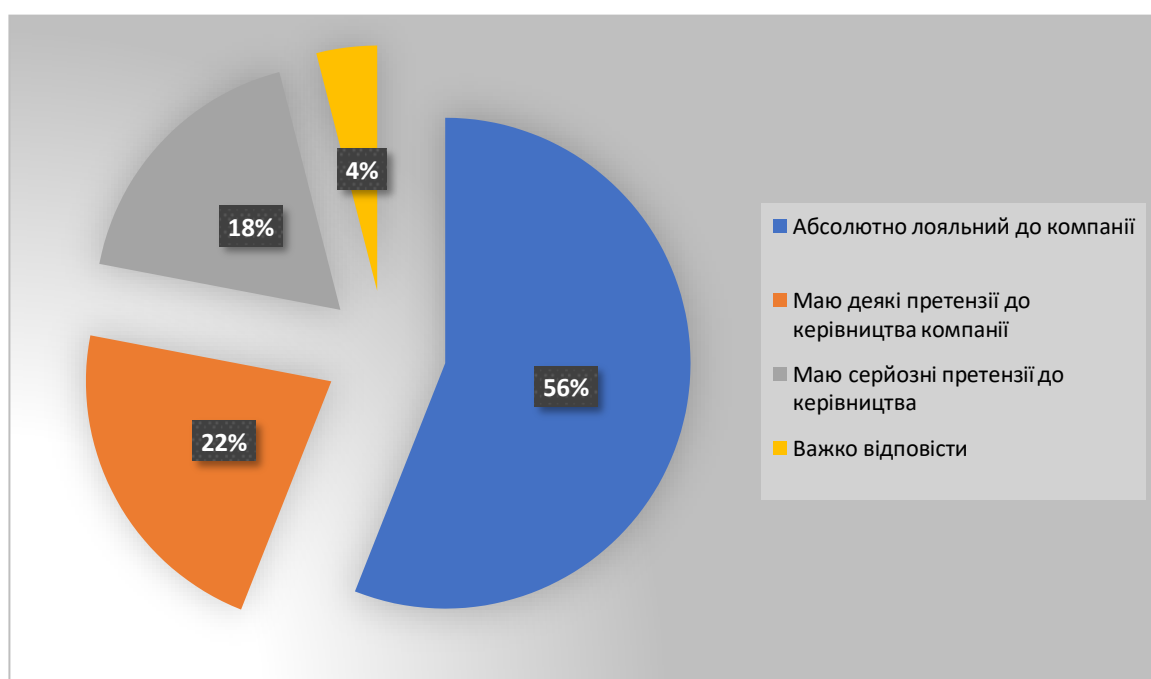


Рис. 2.7. Структура відповідей щодо рівня лояльності співробітників до компанії ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

Як свідчать результати опитування, 44% співробітників виявили невисокий рівень лояльності до компанії – мали претензії, були незадоволені. Тому з метою посилення кадрової безпеки потрібно розробити заходи щодо покращення рівня лояльності, його постійного моніторингу щоб не пропустити більш важкі недопущення у роботі з персоналом, які можуть негативно вплинути на діяльність ПП «ІНТЕР ОВОЧІ».

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

3.1. Напрямки удосконалення кадрової безпеки компанії з урахуванням вимог діджиталізації і цифровізації

На вимоги до діджиталізації та цифровізації, неможливо не звертати увагу при врахуванні розвитку персоналу на підставі теорії поколінь, у розрізі їх фундаментальних цінностей та слабких і сильних сторін, тенденцій. Всесвіт в смартфоні – це покоління Z, яке народилося в цифровому світі й вже не може уявити своє життя без мобільного Інтернету та інших гаджетів.

Нові бізнес і HR-стратегії, в основу яких закладені Digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень: автоматизований рекрутинг, перехід на віртуальні робочі місця, індивідуалізація – створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, HR-аналітика та управління ефективністю. Однак, які б пріоритети в підходах і технологіях не використовувалися, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні їх генерувати і ними керувати.

Спеціально розроблені програми, мобільні додатки, платформи, чат-боти – без цього сучасний «цифровий» HR, рекрутер або хедхантер просто не зможе існувати. Використання перерахованих засобів взаємодії співробітників між собою та з компанією в цілому значно спрощує роботу шляхом підвищення швидкості та якості. Нові можливості, які відкриваються перед HR-ом під час використання спеціальних програм, сприяють підвищенню його продуктивності, адже робота стає цікавішою, більш сучасною і менш «паперовою».

Додатки для рекрутерів і HR-ів сьогодні актуальні, як ніколи. Для поліпшення продуктивності і автоматизації HR-процесів створені сотні платформ.

Попередня оцінка знань, навичок, здібностей та інших кваліфікацій здобувачів допомагає вибрати самого відповідного кандидата. Тому HR-софт для

тестування навичок користується великим попитом. Сайти, соціальні додатки, соціальні мережі – найкращі помічники як для попередньої оцінки кандидатів на певні посади, так і для перевірки вже існуючих співробітників.

Більше 66% керівників компаній вважають, що автоматизація HRпроцесів може підвищити якість роботи відділу кадрів. HR-додатки для автоматизації – головна категорія програмного забезпечення для працівників у сучасній сфері управління персоналом [12].

За оцінками Jobscan, більшість найбільших корпорацій використовують Applicant Tracking Systems або ATS. Системи відстеження кандидатів є однією з найбільших категорій програмного забезпечення для рекрутерів та HR-ів. У 2018 році багато компаній міняли ATS, оскільки роботодавці продовжують шукати найбільш зручні варіанти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Додатки для рекрутерів та HR-ів

Назва	Характеристика додатка
Bullhorn	Функціональна і проста у використанні система відстеження кандидатів, яка дозволяє управляти всіма процесами набору персоналу з одного інтерфейсу.
Breezy HR	Допомагає приймати більш обґрунтовані рішення про найм. Система пропонує звітність і аналітику, управління кандидатами, синхронізацію з e-mail і організацію планування.
Workable	ATS з вбудованим джерелом кандидатів. Це гнучке, глобальне, просте у використанні програмне забезпечення для HR. Підтримується на ПК і мобільних пристроях, а також має цілодобову підтримку по всьому світу.
Beamery	Програмне забезпечення для набору персоналу, орієнтоване на швидкозростаючі компанії. Підтримується на ПК і смартфонах.
Lever	Рекрутингова система, яка включає в себе такі сервіси: залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності.

Сучасні компанії усвідомлюють, що їх найпотужніший актив і конкурентну перевагу – люди. З метою допомоги HR-менеджерам створені робочі програми та сервіси з управління персоналом:

BambooHR збирає і систематизує всю інформацію за час роботи співробітників, а потім допомагає використовувати її для досягнення загальних цілей.

Hurma дозволяє об'єднати всі HR-процеси рекрутингу в одній HRM/HRIS системі. Пошук кандидатів, тестові завдання та інтерв'ю, система планування зустрічей і всі події компанії в зручному інтерфейсі. На відміну від сервісів, представлених вище, функціональність системи більш оптимізована під завдання вітчизняного бізнесу, а ціна на порядок нижче. Hurma була створена для того, щоб у HR-менеджерів була можливість приділяти увагу більш важливим речам, а не рутинній роботі з паперами [13].

Також набирають популярності чат-боти в меседжері Telegram. Простий та зручний інтерфейс соціальної мережі дозволяє проводити як анонімні, так і публічні опитування. Однією з переваг цієї соцмережі є доступ з різних пристроїв – як ПК, так і смартфони, планшети.

За 10 років чат-боти показали, що вони можуть успішно справлятися також із клієнтською підтримкою, економлячи компаніям час і гроші [14].

Розглянемо переваги використання інформаційних технологій в кадровій безпеці ПП «Інтер Овочі». Google Форми – це універсальний інструмент для створення форм і опитувань з рядом переваг: можливість створення різного виду питань, а також перемішування їх між собою, кожна анкета заповнена професійно під будь-якого клієнта, аналіз відповідей та автоматичні звіти, можливість відправити опитування поштою або опублікувати в соціальних мережах.

Доступність, простота у використанні, можливість доступу із різних гаджетів – найголовніша перевага даної платформи.

Створювати Google Форми можна як для особистих цілей, так і для бізнесу (див. рис. 3.1).

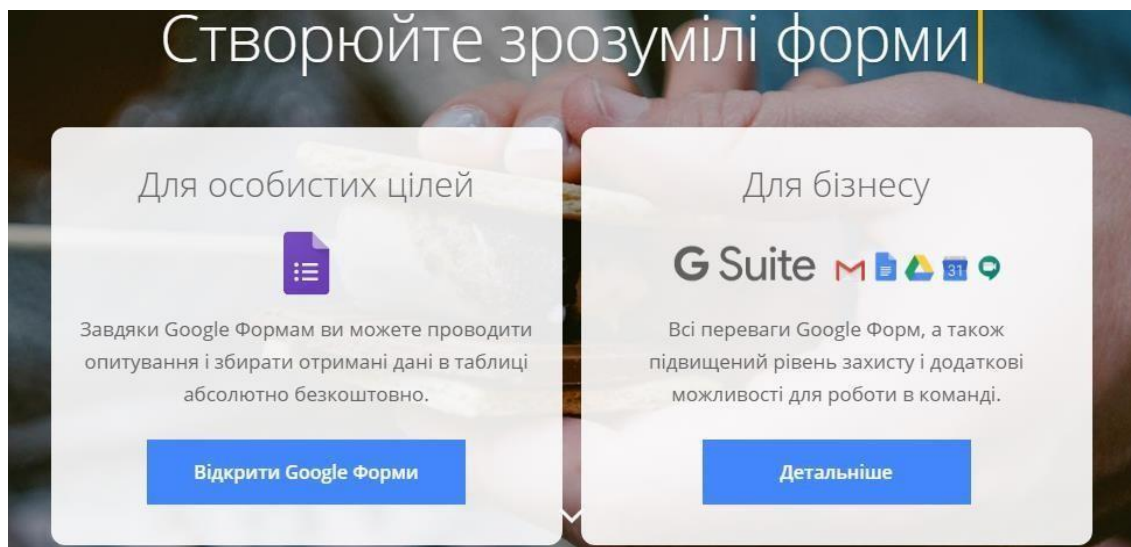


Рис.3.1. Створення Google Форм

За допомогою Google Форм можна легко і швидко планувати заходи, складати опитування та анкети. Форму можна підключити до Електронної таблиці Google, і тоді відповіді респондентів будуть автоматично в ній зберігатися.

Для оцінки рівня лояльності персоналу як складової кадрової безпеки персоналу було складено анкету в Google Формі (див. рис. 3.2, табл.3.2).

Рис. 3.2. Приклад анкети для оцінки рівня лояльності персоналу

Запропоновано декілька питань, що виражають різноманітні почуття, які може відчувати співробітник по відношенню до своєї організації. Відповіддю на запитання є перелік варіантів, з яких треба обрати лише один:

1. Я готовий докласти зусиль, які навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моя організація процвітала

- ☐ абсолютно не згоден;
- ☐ помірно не згоден;
- ☐ в чомусь не згоден;
- ☐ важко відповісти;
- ☒ згоден до певної міри;
- ☐ згоден в цілому;
- ☐ повністю згоден.

Рис. 3.3. Фрагмент відповідей на анкету щодо моніторингу рівня лояльності співробітників компанії

Таблиця 3.2

Питання GoogleФорми щодо оцінки лояльності персоналу

№	Питання – ствердження
1	2
1.	Я готовий докласти зусиль, які навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моя організація процвітала
2.	Я завжди кажу своїм друзям, що працюю в чудовій організації
3.	Я не відчуваю ніякої лояльності по відношенню до цієї організації
4.	Я погоджуся практично з будь-яким призначенням, аби залишитися працювати в цій організації
5.	Я вважаю, що мої особисті цінності і цінності, прийняті в моїй організації, дуже близькі.
6.	Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною цієї організації.
7.	З таким же успіхом я працював би в будь-якій іншій організації, якби можна було виконувати аналогічну роботу.

Продовження табл.3.2

1	2
8.	Моя організація дійсно надихає мене працювати якомога краще

9.	Потрібні дуже незначні зміни в моїх особистих обставин, щоб я залишив роботу в цій організації
10.	Я дуже радий, що вибрав саме цю організацію, коли шукав роботу й розглядав інші пропозиції
11.	Не має сенсу надовго затримуватися в цій організації
12.	У багатьох випадках я не згоден з основними напрямками політики організації по відношенню до своїх співробітників
13.	Мені дійсно небайдужа доля організації
14.	Для мене це найкраща з організацій, де я міг би працювати
15.	Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, помилкою з мого боку

Для того, отримання результату треба підрахувати підсумкову суму. Для цього необхідно скласти числа, що відповідають вибраним співробітником відповіді під час заповнення Google Форми (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3

Критерії оцінювання

№	Кількість балів	Трактування
1.	0-30	Співробітник абсолютно не лояльний до організації.
2.	31-45	Співробітник регулярно виконує передбачені правила і вимоги, але лише з побоювання покарання або через очікування винагороди.
3.	46-60	В цілому лояльний співробітник, зовнішня поведінка відповідає нормам корпоративної культури.
4.	61-75	Лояльний до своєї організації співробітник, його влаштовує практично все, він готовий жертвувати деякими власними інтересами заради успіху організації.
5.	76-90	Лояльний і відданий співробітник, розділяє переконання організації та її цінності.
6.	91-105	Завищена оцінка співробітника – або через бажання сподобатися керівництву, або щоб уникнути покарання за невідповідність. Дана оцінка не використовується в загальному аналізі.

Оцінки на питання № 3, 7, 9, 11, 12, 15 необхідно перетворити в зворотні. Так, якщо відповідь співробітника співставлень з цифрою 1, потрібно змінити цифру на 7; 2 змінюється на 6; 3 – на 5; відповідь 4 НЕ змінюється.

Після здійснення даного перетворення підраховуємо підсумкову суму.

Залежно від кількості балів треба зробити висновок щодо лояльності персоналу в організації.

Цифрові системи та технології можна використовувати практично скрізь, варто лише назвати яку-небудь операцію, яку необхідно провести, наприклад, розповісти про компанію за допомогою презентацій на виступах, що сприяє більш яскравому відтворенню інформації, більш доступному і такому, що запам'ятовується. Потрібно влаштувати нараду – різні програми для відео та аудіо конференцій можуть допомогти в цьому і особливо корисними вони будуть, якщо члени наради знаходяться, наприклад, в різних містах. Провести тренінг – все залежить від особливостей тренінгу, проте, використовувати інформаційні технології в процесі тренування можуть допомогти в засвоєнні матеріалу, що викладається. Поширення інформації – корпоративна пошта також може в цьому допомогти. Часто використовують практику публічного вручення грамот, але чи є це настільки необхідним відривати всіх від роботи заради «папірця». Можна зробити публічну розсилку в якій описати, хто молодець і чому. Таким чином можна відмітити, що жорстких кордонів у використанні таких прогресивних систем і технологій практично нічим не обмежується [15].

У зв'язку з цим, впровадження нових технологій (виробничих, фінансових, управлінських, соціальних та будь-яких інших) може призвести до величезної кількості позитивних ефектів і наслідків для підприємства:

- 1) підвищення продуктивності праці;
- 2) підвищення конкурентоспроможності;
- 3) удосконалення процесу відбору та вивільнення персоналу;
- 4) удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві;
- 5) мінімізація всіх існуючих і передбачуваних ризиків і загроз, пов'язаних, перш за все, з неблагонадійністю співробітників і неякісно виконаною роботою;
- 6) підвищення лояльності персоналу;
- 7) підвищення ефективності роботи персоналу;
- 8) удосконалення мотивації;
- 9) підвищення кадрової безпеки.

Без сумніву, діджиталізація та використання ІТ-технологій на підприємстві може допомогти вирішити такі задачі, як комунікація з клієнтами та реклама, удосконалення продукту та засобів його доставки, автоматизація внутрішніх бізнес-процесів, спрощення взаємодії з державними органами [16].

У впровадженні та в подальшому використанні ІТ-технологій не тільки в кадровій безпеці, а й в цілому, існують також недоліки та ризики діджиталізації. Серед них можна виділити основні:

1. Надмірні витрати, адже дійсно, не в кожній ситуації діджиталізація може забезпечити реальне підвищення прибутку компанії і покращення результативності від ведення господарської діяльності.

2. Складності у впровадженні. Наявність вже налагодженого, працюючого бізнес-процесу може стати великою перешкодою при переведенні його в цифрове поле, що може загрожувати появою помилок, неточностей і в цілому порушенням звичного ходу речей.

3. Витік інформації. Це одна з найголовніших проблем безпеки підприємства, у тому числі кадрової. Будь-які цифрові технології при впровадженні можуть значно збільшувати ризики витоку інформації.

Кадрова безпека підприємства напряму залежить від лояльності персоналу, тому її рівень та якість ніяк не можна ігнорувати. Знову ж таки, використання ІТ-технологій для оцінки лояльності персоналу значно може допомогти фахівцям, наприклад, запропонована вище Google Форма – простий, швидкий та зовсім невитратний спосіб моніторингу лояльності співробітників.

3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії

Для визначення економічної ефективності впровадження запропонованого заходу – Google Форма для моніторингу рівня лояльності співробітників потрібно розрахувати бюджет витрат у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності
співробітників компанії**

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Програмне забезпечення Google	1	10000	6000
5.	Оновлення програмного забезпечення	1	500	500
8.	Навчання персоналу роботі з ІТ-технологіями Google	23 осіб * *10 год	230	2300
	Всього			6730

Прогнозні значення збільшення відсотку продуктивності праці знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу – 10 осіб (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Результати опитування експертів компанії для визначення відсотку
приросту продуктивності праці**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зростання % продуктивності праці	0,25	0,24	0,22	0,24	0,26	0,27	0,23	0,24	0,25	0,26

Проміжні розрахунки здійсненні у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Проміжні розрахунки для визначення середньо-квадратичного
відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
1.	%ПП	0,25	0,24	0,22	0,24	0,26	0,27	0,23	0,24	0,25	0,26	2,46
2.	%ПП _{сер}	0,246										
3.	Відхилення $\Delta\%ПП = \%ПП_i - \%ПП_{сер}$	0,004	0,006	,05412	0,006	0,014	0,024	0,016	0,006	,002	0,008	
4.	$\Delta\%ПП^2$	,000016	,000036	,000293	,000036	,000196	,000576	,000256	,000036	,000016	,000196	,001657

Знаходимо середнє арифметичне прогнознє значень % зростання продуктивності праці компанії:

$$ПП_{\text{сер}} = (0,25 + 0,24 + 0,22 + 0,24 + 0,26 + 0,27 + 0,23 + 0,24 + 0,25 + 0,26) / 10 = 2,46\%$$

$$\sigma = \sqrt{0,001657} = 0,040706 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (3.3)$$

$$CV_{\sigma} = 0,040706 / 2,46 * 100 = 1,65 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $CV_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний % зростання продуктивності праці компанії приймаємо за методом медіан, як середнє значення ряду:

0,25	0,24	0,22	0,24	0,26	0,27	0,23	0,24	0,25	0,26
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

де, песимістичне (найменше) значення – 0,23%, оптимістичне (найбільше) значення – 0,27%.

Розраховуємо прогнозні значення % зростання продуктивності праці компанії:

$$ОП = (О + 7 * В + П) / 9 = (0,27 + 7 * 0,246 + 0,23) / 9 = 0,247\%$$

Розраховуємо % зростання продуктивності праці компанії:

$$\Delta \text{ЧД} = 13613 * 0,247 / 100 = 33,62 \text{ тис. грн.}$$

де 13613 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції за 2019 рік (розділ 2, табл. 2.2).

Чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$\text{ЧД}_{\text{проєкт}} = 13613 + 33,62 = 13646,62 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в 2019 році склали 13019 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (24%) – 3124,6 тис. грн., змінні (76%) – 9894,4 тис. грн. (розділ 2, табл. 2.2).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок % зростання продуктивності праці компанії на 0,247 % та збільшення на 6,73 тис. грн. на придбання ІТ забезпечення:

$$\Delta ЗВ = 9894,4 * (0,247 / 100) + 6,73 = 24,44 + 6,73 = 31,17 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$ПВ_{\text{проект}} = 13019 + 31,17 = 13050,17 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році складе:

$$\Delta Пр_{\text{проект}} = \Delta ЧД_{\text{проект}} - \Delta ПВ_{\text{проект}} = 33,62 - 31,17 = 2,45 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$ПР = 639 + 2,45 = 641,45 \text{ тис. грн.}$$

де 639 тис. грн. – прибуток компанії (розділ 2, табл. 2.2).

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$\Delta ЧП_{\text{проект}} = 2,45 * (1 - 0,18) = 2,01 \text{ тис. грн.}$$

18% – податок на прибуток з 01.01.2010 р.

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$ЧП_{\text{проект}} = 524 + 2,01 = 526,01 \text{ тис. грн.}$$

де 524 тис. грн. – чистий прибуток компанії (розділ 2, табл. 2.2).

Валовий прибуток складе:

$$ВПрибуток = ЧД_{\text{проект}} - СВ + \Delta ЗВ$$

$$ВПрибуток = 13646,62 - (9988 + 24,44) = 3634,18 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продукції становитиме:

$$Р_{\text{проект}} = 3634,18 / 13050,17 * 100 = 27,848\%$$

$$\Delta Р_{\text{проект}} = 27,848 - 27,84 = 0,008\%$$

Продуктивність праці становитиме:

$$ПП_{\text{проект}} = 13646,62 / 23 = 593,33 \text{ тис. грн. / осіб}$$

$$\Delta ПП_{\text{проект}} = 593,33 - 591,87 = 1,46 \text{ тис. грн. / осіб}$$

Результати розрахунків економічної ефективності заходу – ІТ забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії приводимо у табл. 3.6.

**Ефективність впровадження заходу – ІТ-забезпечення для моніторингу
рівня лояльності співробітників компанії**

Показники	Значення
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	33,62
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	31,17
Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн.	2,45
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	2,01
Приріст продуктивності праці, тис.грн./осіб	1,46

Таким чином, впровадження заходу – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії покращить показники діяльності компанії у проєктному періоді:

- чистий дохід від реалізації продукції зросте на 33,62 тис. грн.;
- повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 31,17 тис. грн.;
- прибуток від реалізації продукції зросте на 2,45 тис. грн.,
- приріст чистого прибутку зросте на 2,01 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

3.3. Вплив ефективності заход на економічні показники компанії ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»

Для даного заходу необхідно придбати ІТ забезпечення, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів плюс витрати на придбання ІТ.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 3%) від 80-85% (в даному випадку взято 80%) приросту змінних витрат 24,44 тис. грн.), який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$24,44 \times 0,03 \times 0,80 = 0,59 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\Pi) = 0,59 + 6,73 = 7,32 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток становить:

$$\Delta \text{ЧПр} = 2,01 + 0,30 * 6,73 = 2,01 + 2,02 = 4,03 \text{ тис. грн.}$$

30% – амортизація ІТ забезпечення.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = 7,32 / 4,03 = 1,82 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_\text{ч} + \text{АмІТ} = 4,03 \text{ тис. грн.}$$

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 3 років.

a_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів в приведення розраховуються на основі ставки дисконту (за роками життєвого циклу) за формулою:

$$a_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.1)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 12%:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)^1} = 0,893$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,797$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,12)^3} = 0,712$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum \text{НВ}_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = 4,03 * (0,893 + 0,797 + 0,712) = 9,68 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = 9,68 - 7,32 = 2,36 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = 7,32 / 3,23 = 2,3 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{НВ}_i}{N} = 9,68 / 3 = 3,23 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початку інвестицій:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} = 2,36 / 7,32 = 0,32 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \frac{\sum \text{НВ}_i}{\text{ПІ}} = 9,68 / 7,32 = 1,32 > 1.$$

Результати розрахунків перенесемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності запропонованого заходу– ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні витрати	тис. грн.	7,32
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	2,01
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	9,68
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	2,36

Термін окупності недисконтований	Років	1,82
Термін окупності дисконтований	Років	2,3
Індекс доходності	-	0,32
Індекс прибутковості	-	1,32

Результати (табл. 3.7) свідчать, що при впровадженні заходу ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії додатковий чистий прибуток окупиться за 1,82 року, термін окупності дисконтований складає 2,3 року, а індекс прибутковості – 1,32.

Розрахунок економічних результатів та показників економічної ефективності компанії від впливу запропонованого заходу ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованого заходу –ІТ-забезпечення для моніторингу
рівня лояльності співробітників компанії на основні показники
діяльності ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»**

Показники	Один. виміру	2019 рік	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолют- не, +/-	Віднос не, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	13613	13646,62	33,62	0,247
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	13019	13050,17	31,17	0,239
3. Інші доходи	тис.грн.	45	45	–	–
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	639	641,45	2,45	0,383
4. Чистий прибуток	тис. грн.	524	526,01	2,01	0,383
5. Продуктивність праці	тис. грн./ осіб	591,87	593,33	1,46	0,247

Таким чином, запропонований захід – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії позитивно вплине на основні показники діяльності ПП «ІНТЕР ОВОЧІ», а саме буде отримано зростання:

- ✓ чистого доходу від реалізації продукції на 0,247%;
- ✓ повних витрат на 0,239%;
- ✓ прибутку від реалізації продукції на 0,383%;
- ✓ чистого прибутку на 0,383%;
- ✓ продуктивності праці 0,247%.

Це підтверджує ефективність заходу – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії та його економічну доцільність для впровадження у діяльність ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» та розвитку персоналу з урахуванням сучасних умов діджиталізації і цифровізації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розкрито зміст і поняття кадрової безпеки підприємства. У найширшому розумінні кадрова безпека – це стан захищеності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.

У результаті аналізу наукових літературних джерел визначено різні підходи до трактування поняття кадрової безпеки підприємства.

Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може не лише нанести значний збиток, а й зруйнувати його.

Розглянуто системні засади управління кадровою безпекою підприємства. У понятті кадрової безпеки ключовим є попередження загроз. Вони являють собою дії, що негативно впливають на стан кадрового функціонального складника економічної безпеки підприємства.

У процесі дослідження встановлено взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління підприємством.

У другому розділі роботи наведено аналіз господарської діяльності та кадрової політики ПП «Інтер Овочі». ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» є однією із молодих, але вже успішною та перспективною компанією в Україні, яка займається закупкою та реалізацією овочів. Наведена організаційна структура підприємства. Проаналізовано фінансові результати діяльності підприємства.

Стратегія підприємства полягає у підвищенні прибутковості діяльності підприємства – за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції підприємства. Також у даному розділі роботи проаналізовано фактори впливу на управління системою кадрової безпеки підприємства.

Визначено стратегічні цілі і пріоритети, які знижують рівень кадрової безпеки підприємства. У зв'язку з цим у розвитку кадрової безпеки в рідкісних випадках застосовується фінансові вливання з визначенням бюджету на заходи. Оскільки всі дії можна втілити при наявності затвердженої стратегії розвитку компанії з прописаною кадровою стратегією, для їх втілення вистачить внутрішніх людських та інформаційних ресурсів.

Таким чином, кадрова безпека будь-якого підприємства будується за кількома напрямками: суворе дотримання прописаних заходів під час прийому нового персоналу, програма адаптації, створення сприятливого середовища для лояльності співробітників до компанії.

Говорячи про діджиталізацію та цифровізацію, неможливо не звертати увагу на особливості поколінь, їх фундаментальні цінності та особливості. Всесвіт в смартфоні – це покоління Z, яке народилося в цифровому світі й вже не може уявити своє життя без мобільного Інтернету та інших гаджетів.

Нові бізнес і HR-стратегії, в основу яких закладені Digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень: автоматизований рекрутинг, перехід на віртуальні робочі місця, індивідуалізація – створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, HR-аналітика та управління ефективністю. Однак, які б пріоритети в підходах і технологіях не використовувалися, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні їх генерувати і ними керувати.

Спеціально розроблені програми, мобільні додатки, платформи, чат-боти – без цього сучасний «цифровий» HR, рекрутер або хедхантер просто не зможе існувати. Використання перерахованих засобів взаємодії співробітників між собою та з компанією в цілому значно спрощує роботу шляхом підвищення швидкості та якості. Нові можливості, які відкриваються перед HR-ом під час використання спеціальних програм, сприяють підвищенню його продуктивності, адже робота стає цікавішою, більш сучасною і менш «паперовою».

Незважаючи на всі видимі переваги впровадження ІТ-технологій не можна забувати про те, що однією з найбільш значущих загроз, супутніх цифровізації в майбутньому, буде відтік персоналу нижчої і середньої кваліфікації і бракування вузькоспеціалізованих працівників, які мають відповідні компетенції.

Благонадійність і прихильність співробітників – запорука стійкості, економічної успішності та кадрової безпеки підприємства. Економічні втрати організації через відсутність лояльності її персоналу можуть представляти різний характер, найбільш «страшними» є економічні злочини в процесі професійної діяльності. Тому регулярна оцінка лояльності персоналу та вчасне виявлення

проблем – один з головних пунктів правильної та добре працюючої кадрової безпеки на підприємстві.

В сучасних умовах зростання питомої ваги службової та комерційної таємниці в бізнесі веде і до збільшення значення мотивації організаційної поведінки й кадрової безпеки в організації. Лояльність персоналу в таких умовах стає в один ряд з основними аспектами забезпечення економічної безпеки за важливістю і необхідності її стимулювання, а в сучасному світі зробити це без допомоги діджиталізації майже неможливо.

При впровадженні заходу ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії додатковий чистий прибуток окупиться за 1,82 року, термін окупності дисконтований складає 2,3 року, а індекс прибутковості – 1,32.

Таким чином, запропонований захід – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії позитивно вплине на основні показники діяльності ПП «ІНТЕР ОВОЧІ», а саме буде отримано зростання:

- ✓ чистого доходу від реалізації продукції на 0,247%;
- ✓ повних витрат на 0,239%;
- ✓ прибутку від реалізації продукції на 0,383%;
- ✓ чистого прибутку на 0,383%;
- ✓ продуктивності праці 0,247%.

Це підтвержує ефективність заходу – ІТ-забезпечення для моніторингу рівня лояльності співробітників компанії та його економічну доцільність для впровадження у діяльність ПП «ІНТЕР ОВОЧІ» та розвитку персоналу з урахуванням сучасних умов діджиталізації і цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации. Москва: Маркет ДС, 2010. 176 с.
2. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.
3. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
4. Баушман Т.С. Морфологічний аналіз поняття "ос" *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(2). С. 76-79.
5. Бондаренко О. О. Окремі аспекти забезпечення надійності персоналу. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 49-52.
6. Гайфуллина М. М. Методологический подход к оценке кадровых рисков. *Нефтегазовое дело: электрон. журн*. 2015. № 5. С. 613-629.
7. Ганущак Т.В. Кадрова безпека підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 154-157. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(2\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(2)_42)
8. Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, Частина 2. С.144-146.
9. Гомба Л.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом торговельного підприємства *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 259-265.
10. Гончарова К.Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи *Ефективна економіка*. 2015. № 11. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127 (дата звернення: 22.12.2020)
11. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия. *Кадры предприятия*. 2019. № 1. С. 10-11.

12. Дорофеев К. Н., Гараева Е. В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. *Молодой ученый*. 2013. № 6. С. 327-331.
13. ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення. URL: <http://document.ua> (дата звернення: 20.12.2020)
14. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко. Київ: Правова єдність, 2019. 544 с.
15. Єременко А. О., Журавель М. Ю., Полозова Т. В. Якісна система управління персоналом як запорука кадрової безпеки підприємства. *16-й міжнародний молодіжний форум «Радіoeлектроніка і молодь в ХХІ ст.»* Харків: ХНУРЕ, 2012. 214 с.
16. Живко З.Б., Сліпа О.З., Босак Х.З. Аналіз підходів до визначення поняття "кадрова безпека". *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 28-31.
17. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Вплив політичних циклів на якість життя та рівень щастя в Україні: Матеріали засідання круглого столу* ; за ред. М.І.Флейчук, У.В. Щурко, Н.І. Черкас, О.Б. Василиці. Львів: «Сполом», 2013. 127 с.
18. Затонацький Д.А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 88-93.
19. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 299 с.
20. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І. П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М, 2012. 638 с.
22. Кіріченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2012. 384 с.
23. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека

підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ: Лібра, 2013. 280 с.

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

25. Крук В. М. Психология надежности специалиста: история и современность. URL: <http://vestnikmgou.ru/Articles/View/60> (дата звернення: 17.12.2020).

26. Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. 2011. Вип. 38. С. 62-65.

27. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2011. 400 с.

28. Мехеда Н. Г., Маджула А. Планування соціальної безпеки на підприємстві. Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. 2010. № 1. 85 с.

29. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал*. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). м. Черкаси. № 2 (6) 2012. С. 38-45.

30. Мехеда Н. Г., Мудь А. Кадрова безпека як підсистема економічної безпеки підприємства. URL: www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/10_149832.doc.htm

31. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации. *Компетентность*. 2013. Вып. 3 (104). С. 40-45.

32. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_29.

33. Моделирование экономической безопасности: держава, регион, предприятие / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. Гейця В. М.: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 240 с.

34. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною

безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

35. Момот Т. В., Мізік Ю. І., Політучій С. Я. Антикорупційний комплаєнс у системі стратегічного моніторингу кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 167-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_6_21.

36. Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн.* Терноп. нац. екон. ун-т. 2014. Вип.15. С. 34-37.

37. Нальоткіна М. С. Кадрова безпека як елемент системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою* / за ред. Т. В. Полозової та ін. Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. С. 81-84.

38. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2018. Вип. 67 (3). С. 174-183.

39. Ожегов С. И. Словарь русского языка. 17-е изд., стереотип. Москва: Рус. яз., 1985. 797 с.

40. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21(2). С. 53-60.

41. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf (дата звернення: 17.12.2020).

42. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

43. Пучкова С. І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. *Науковий вісник. Одеський національний економічний*

університет; Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Серія: Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 26. С. 43-54.

44. Рибчинський О.М. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 174-177.

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

46. Семенченко А. В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 232-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_1_35.

47. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: у 3-х т. Т. 1 / О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов, В. Л. Безбожний та ін.; за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, 2010. 282 с.

48. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_4_7.

49. Ткачук Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9, Вип. 3. С. 88-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2017_9_3_13.

50. Ткачук Г. О., Щукіна О. В. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. Одеса: Фенікс, 2015. С. 31-45.

51. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1. С. 1-8.

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

53. Члорна О.Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози *Вісник Східноукраїнського національного*

університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С. 242-249.

54. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании. *Кадры предприятия*. 2013. № 2. С. 25-32.

55. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Донецьк. 2017. Вип. 36-1. С. 179-184.

56. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2016. № 5. С. 31-36.

57. Шевченко В.Є. Кадрова безпека підприємства: організаційно-психологічні аспекти *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2012. Вип. 14. С. 124-129.

58. Шипілов А. І., Шипілова О. А. Як забезпечити надійність персоналу URL: <http://alls.in.ua/50241-yak-zabezpechiti-nadiijnist-personalu.html> (дата звернення: 15.12.2020).

59. Ши́ра Т.Б. Кадрова безпека: методичні засади гарантування *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 206-209.

60. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Черкаси: Маклаут, 2010. 425 с.

61. Энциклопедии маркетинга. URL: <http://www.proexport.ua/02esencn.htm> (дата звернення: 23.12.2020).

62. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 29-32.

ДОДАТКИ

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	16	12	0
первісна вартість	1001	16	16	0
накопичена амортизація	1002	0	4	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	7544	7287	0
первісна вартість	1011	17160	16111	0
знос	1012	9616	8824	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	3033	3033	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	10593	10332	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2028	2064	0
Виробничі запаси	1101	84	120	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	190	190	0
Товари	1104	1754	1754	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1952	1972	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	149	23	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	610	2769	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	51	285	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	51	285	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	5673	0	0
Усього за розділом II	1195	10463	7113	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	21056	17445	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31	31	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	7979	7979	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1604	-1918	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6406	6092	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	2860	2860	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	2840	1412	0
за розрахунками з бюджетом	1620	7	1757	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	106	88	0
за одержаними авансами	1635	300	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8537	5236	0
Усього за розділом III	1695	14650	11353	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	21056	17445	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «ІНТЕР ОВОЧІ»
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	13613	10140
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9988)	(7987)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	3625	2153
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	45	323
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2677)	(1070)
Витрати на збут	2150	(310)	(587)
Інші операційні витрати	2180	(44)	(410)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	639	409
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(14)	(95)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	625	314
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	625	314
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	625	314

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3160	2363
Витрати на оплату праці	2505	1945	1849
Відрахування на соціальні заходи	2510	427	407
Амортизація	2515	247	237
Інші операційні витрати	2520	5194	3977
Разом	2550	10973	8833

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	622881	622881
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	622881	622881
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.5	-2.61
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.5	-2.61
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0