

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олег Шеремет

(прізвище та ініціали)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

з спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-12

Безверха Поліна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Бергер Аліна Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент к.е.н., доцент Михайло АРИЧ

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

*Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

Поліна БЕЗВЕРХА

(підпис)

Київ – 2023 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 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“05” грудня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Безверхої Поліни Олексіївни

1. Тема роботи Забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємства

керівник роботи Бергер А.Д., к. е. н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03 червня 2023 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства

Розділ 2 Аналіз ефективності кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»

Розділ 3 Розробка пропозицій щодо забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 14 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 15 грудня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	29.01.2023 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	05.02.2023 р.	виконано
3	Робота над вступом до дипломного проекту	20.02.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.04.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	27.04.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	06.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	10.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 р.	

Здобувач

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Поліна БЕЗВЕРХА**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Аліна БЕРГЕР**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Безверха Поліна Олексіївна Забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування забезпечення кадрової безпеки – визначено економічний зміст поняття кадрова безпека та її різновиди, визначено сутність та особливості забезпечення кадрової безпеки, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності кадрової безпеки підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», а також проведена оцінка стану та ефективності кадрової безпеки. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ПрАТ «Оболонь».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь», запропоновано заходи з удосконалення діючої системи кадрової безпеки підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Робота містить 82 сторінок основного тексту, 27 таблиць, 14 рисунків, 46 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, безпека, кадрова безпека, ефективність, пивна галузь.

## ABSTRACT

### **Bezverha Polina Oleksiyvna Ensuring effective personnel security of the enterprise. - Qualification work on the rights of the manuscript.**

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Obolon" for the years 2020-2022.

In the first section of the work, the theoretical justification of the provision of personnel security is carried out - the economic meaning of the concept of personnel security and its varieties is determined, the essence and features of the provision of personnel security are determined, and methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the personnel security of the enterprise are outlined.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of the economic activity of PJSC "Obolon" are provided, as well as an assessment of the state and effectiveness of personnel security. Detailed analysis of personnel composition and features of personnel management at PrJSC "Obolon".

In the third section of the qualification work, the ways of ensuring personnel security of PJSC "Obolon" are substantiated, and measures to improve the company's current personnel security system are proposed. The economic expediency of the implementation of these measures with a positive impact on the indicators of the economic activity of PJSC "Obolon" has been substantiated.

The work contains 82 pages of the main text, 27 tables, 14 figures, 45 used sources.

**Key words:** personnel, security, personnel security, efficiency, beer industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення кадрової безпеки.....	9
1.2. Теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової безпеки підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	28
2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	28
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві.....	36
2.3. Аналіз ефективності кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь».....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	54
3.1. Основні напрямки забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь».....	54
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо забезпечення кадрової безпеки товариства.....	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь».....	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

Сьогодні розвиток та успішне функціонування підприємства певною мірою залежить від персоналу, оскільки саме він відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного темпу розвитку будь-якого бізнесу. Забезпечення кадрової безпеки підприємства створює передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства, як запоруки його стабільного розвитку.

*Актуальність дослідження.* Кадрова безпека відіграє провідну роль у забезпеченні безпечного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки саме персонал є ключовим носієм небезпек та загроз. Цим обумовлено наявність різноманіття визначень поняття "кадрова безпека", а разом з цим і актуальність питань аналізу підходів до визначення цього поняття

Основні аспекти кадрової безпеки підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як О. Ареф'єва, А. Джобава, З. Живко, А. Кібанов, О. Кіріченко, Г. Козаченко, О. Литовченко, Н. Логінова, М. Петрова, Ю. Чаплигіна, І. Чумаріна, А. Шаваєва, Н. Швець та ін.

*Метою кваліфікаційної роботи* є обґрунтування забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь».

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- визначено сутність та значення кадрової безпеки;
- вивчено теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- розглянуто методичні засади оцінки ефективності кадрової безпеки підприємства;
- проведена техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізовано кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу на підприємстві;
- проаналізовано ефективність кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»;
- запропоновано основні напрямки забезпечення кадрової безпеки ПрАТ

«Оболонь»;

- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо забезпечення кадрової безпеки товариства;

- оцінено ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь».

*Об'єктом дослідження є забезпечення кадрової безпеки підприємства.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів забезпечення кадрової безпеки на ПрАТ «Оболонь».*

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: описовий метод, метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також табличний метод.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання і ПрАТ «Оболонь»; інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 85 сторінках. Робота містить 27 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 7 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення кадрової безпеки

Поняття «кадрова безпека» підприємства досить складне і багатоаспектне. З одного боку, кадри є запорукою стабільного функціонування і розвитку підприємства, з іншого — можуть бути основним джерелом загроз, здатних спричинити порушення цієї стабільності. За статистикою, близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній [2], в той час як ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки компанії, пов'язані з людським фактором [6].

Сутність поняття «кадрова безпека» розглянуто у працях різних вчених. Переважна більшість економістів, а саме Г. Козаченко, З. Живко, розглядали кадрову безпеку як стан захищеності [21,17].

Найменша кількість авторів – О. Гугул, В. Козаченко, В. Пономарьов, Н. Логінова, Ю. Чаплигін – як процес управлінського впливу [12,21,24,41].

Дослідження існуючих наукових доробків, дало можливість визначити наявність кількох ключових підходів до трактування поняття кадрова безпека.

У першому підході кадрова безпека направлена на вдосконалення управління персоналом компанії. Прихильниками цього підходу можна вважати О. Козаченко, А. Джобаву та М. Петрова [14,21,33].

Так, О. Кириченко розуміє під кадровою безпекою саме правове й інформаційне забезпечення безпосередньо процесу управління кадрами, вирішення правових питань по трудовим відносинам, підготовку нормативних документів, які їх регулюють, постійне забезпечення необхідною інформацією усіх підрозділів управління кадрами [14].

Згідно другого підходу, кадрова безпека повинна забезпечити нарощення ефективності використання кадрового потенціалу. Прибічниками цього підходу є О. Ареф'єва, А. Кібанова та О. Литовченко. Зокрема, О. Литовченко й О. Ареф'єва

трактують кадрову безпеку в якості сукупності управлінських заходів, що пов'язані з ефективним формуванням й використанням саме кадрового потенціалу підприємства із метою забезпечення й підтримки економічної стійкості і результативності господарської діяльності компанії [3].

Третій підхід розглядає кадрову безпеку в якості складової економічної безпеки, це передбачає захист персоналу компанії. Прибічниками даного підходу є Ю. Чаплигінова, Н. Логінова, Н. Швець, Г. Козаченко, І. Чумаріна.

Н. Логінова визначає кадрову безпеку як найбільш важливу складову економічної безпеки компанії, що має на меті запобігання, виявлення, відвернення, попередження та знешкодження загроз, небезпек та ризиків, що спрямовані на працівників та їх інтелектуальний потенціал, й ті, що йдуть безпосередньо від неї, і це повинно проявлятися у системі управління персоналом та у кадровій політиці підприємства [7]. Поняття кадрової безпеки являється досить складним й неоднозначним, різноманітність визначень кадрової безпеки подано у табл. 1.1

*Таблиця 1.1*

### **Визначення поняття «кадрова безпека»**

Автор	Визначення
1	2
О.Ареф'єва [3]	Кадрова безпека – складова економічної безпеки компанії, пріоритетними завданнями для якої являється захист від загроз й ризиків для створення відповідних умов для найефективнішого управління кадрами, як визначального ресурсу для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства
В. Воронкова [7]	Кадрова безпека підприємства – найважливіша складова економічної безпеки компанії, метою якою являється запобігання, виявлення, знешкодження, попередження й відведення загроз, небезпек й ризиків, що спрямовані на персонал й його інтелектуальний потенціал, й ті, що йдуть безпосередньо од нього, це має виявлятися в системі управління персоналом й кадровою політикою підприємства
О.Герасименко [9]	Кадрова безпека компаній залізничного транспорту – є процесом попередження, запобігання й усунення ризиків і загроз, які виникають із боку персоналу, із метою створення умов задля стабільного функціонування і розвитку компанії
Л. Козаченко [21]	Кадрова безпека - такий стан індивідуумів, колективу компанії, його людського потенціалу й системи управління людськими ресурсами, при цьому забезпечується ефективне застосування економічного потенціалу й розвиток підприємства

1	2
Т. Кравченко [23]	Кадрова безпека – правове й інформаційне забезпечення саме процесу управління кадрами: вирішення правових підготовка нормативних документів, питань трудових відносин, забезпечення відповідною інформацією усіх підрозділів керування кадрами.
Н. Логінова [24]	Кадрова безпека – стан економічної системи, за якого відбувається ефективна взаємодія усіх функціональних складових частин
В. Лук'янов [11]	Кадрова безпека – сукупність адміністративних заходів, пов'язаних із ефективним формуванням й використанням кадрового потенціалу компанією із метою забезпечення й підтримки економічної стійкості й результативності господарської діяльності компанії
М. Махеда, М. Маренич [26]	Кадрова безпека – комбінація складових частин в якості безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної, професійної й антиконфліктної безпеки ризиків підприємства, пов'язаних із її складовою
Т. Олійник [31]	Кадрова безпека – діяльність по створенню умов стабільного функціонування й розвитку підприємства, за яких забезпечується гарантовані законодавством захищеність інтересів підприємства та власників ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом
В. Сладкевич [38]	Кадрова безпека – таке становище компанії як соціальної спільності й індивіда у ній, при якому вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовища, і також внутрішнього середовища самої персоналу не здатні завдати шкоди
І. Швець [45]	Кадрова безпека – це сукупність заходів, які вкладені в попередженні протиправних дій й сприяння з боку персоналу компанії
Н. Швець [45]	Кадрова безпека – стан захищеності підприємства від ризиків й загроз, що пов'язані з персоналом
І. Чумарін [43]	Кадрова безпека - забезпеченість компанії кадровими ресурсами, а також формування ефективної системи управління компанії й комунікаційної політики

Джерело: складено автором на основі [3,7,9,21,23,24,25]

Щодо визначення економічної сутності поняття, як «кадрова безпека» існує багато точок зору, що мають як загальні, й відмінні риси. В зв'язку із цим, доцільним буде групування визначень кадрової безпеки в розрізі підходів до управління.

Провівши аналіз вищезазначених визначень, можна стверджувати, – кадрова безпека — це одна із основних складових економічної безпеки, і головною метою якої являється запобігання й протидія загрозам, які можуть заподіяти шкоду персоналу в якості основному ресурсу компанії, а також управління трудовими ресурсами з метою ефективного використання даного потенціалу й запобігання загроз із боку самого персоналу

Цілі кадрової безпеки [43]:

- формування цілісного уявлення про кадрову безпеку та її взаємозв'язок з іншими елементами безпеки організації;

- визначення шляхів реалізації заходів, які забезпечують необхідний рівень кадрової безпеки.

Завдання забезпечення кадрової безпеки [39]:

- своєчасне виявлення реальних та потенційних загроз життєво важливим інтересам компанії з боку персоналу;
- ефективна протидія та боротьба з факторами, що перешкоджають реалізації законних інтересів компанії та її співробітників;
- збереження інтелектуальної та матеріальної власності компанії;
- розробка та реалізація механізму оперативного реагування на виникаючі негативні умови та тенденції розвитку компанії;
- збір інформації, аналіз, оцінка та запобігання небажаним та неправомірним діям співробітників щодо компанії;
- запобігання проникненню в організацію кримінальних елементів та суб'єктів протиправної діяльності;
- формування вимог щодо працівників щодо кадрової безпеки;
- складання нормативної документації, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, моніторинг системи кадрової безпеки.

Кадрову безпеку організації можна як комбінацію таких складових частин [7]:

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

Безпека життєдіяльності як складова частина кадрової безпеки включає:

- безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, попередження травматизму та професійних захворювань персоналу;
- фізичну безпеку - виконання комплексу заходів щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їхньою службовою діяльністю, або членам їх сімей.

Елементи соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки [3]:

- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційний посадовий поступ працівників, заохочення у підвищенні своєї кваліфікації вимогам функціональних обов'язків, у гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому

місці;

- фінансова безпека – грошова забезпеченість, що відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільність оплати праці;

- технологічна безпека - система аналізу та прогнозування, спрямована на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

- естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою, поліпшення власного іміджу кожного працівника;

- адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення непідготовлених та некомпетентних кадрів, що перебувають у спорідненості з власниками (засновниками, акціонерами тощо).

До складу професійної безпеки входять [6]:

- безпека праці – створення безпечних умов праці підприємства;

- інтелектуальна безпека – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання відповідно до розвитку науково-технічного прогресу;

- пенсійно-страхова безпека – соціальний захист працівників, їхнє страхування, переваги якісного медичного обслуговування.

Антиконфліктна безпека має такі складові [7]:

- психолого-комунікаційна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному особистісному рівнях, товариська взаємодопомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва, сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створення сприятливого мікроклімату, врахування інтересів побажань працівників з вертикалі та горизонту «керівник – підлеглі»;

- патріотична безпека – створення психологічного клімату у колективі з урахуванням позитивного ставлення до компанії, психологічного єднання

працівників навколо загальних цілей.

## 1.2. Теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства

Алгоритм побудови системи кадрової безпеки компанії починається із оцінки рівня економічної безпеки компанії й включає етап вибору саме оптимального методу забезпечення кадрової безпеки із урахуванням ресурсних можливостей та цілей підприємства (рис.1.1).

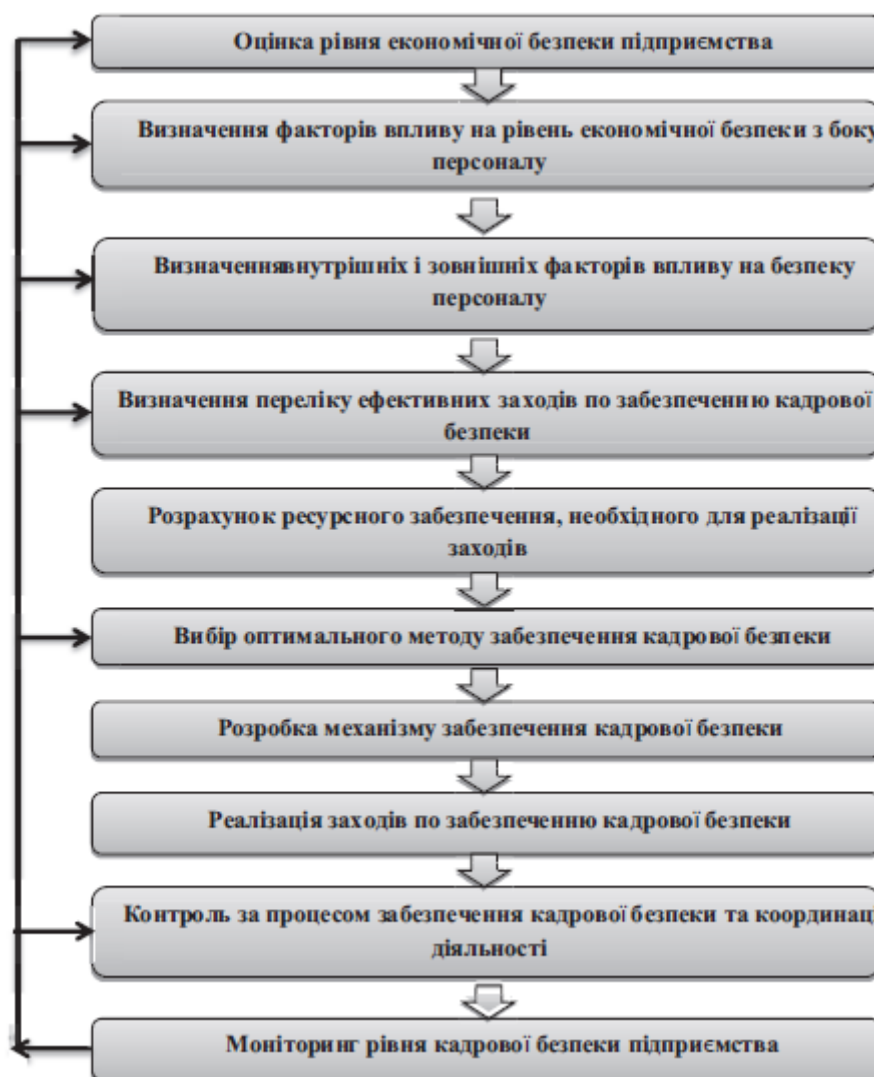


Рис. 1.1. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства

Джерело: [9]

До основних негативних факторів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, джерелом яких являється персонал, належать [7]:

– по-перше, помилкові дії певних співробітників компанії — від кур’єра до

керівника найвищої ланки;

– по-друге, вплив певних посадових осіб органів державної влади й управління, зокрема (податкових, правоохоронних й інших контролюючих органів);

– по-третє, різні дії суб'єктів господарювання, особливо компаній-конкурентів (розвідувальні, економічні, вплив на певні ланки діяльності);

– по-четверте, ланцюги неефективних рішень кадрів компанії через недбалість керівників, недостатню кваліфікацію, логістів, менеджерів, аналітиків [8].

Кадрова безпека організації спрямовано мінімізацію загроз від власного персоналу як внутрішньої загрози. До таких загроз належать [12]:

- некваліфіковане керівництво, помилки у розробці запровадження стратегій банку;

- низька кваліфікація персоналу організації;

- розголошення конфіденційної інформації;

- низька організація зберігання інформації, матеріальних та фінансових цінностей;

- недостатнє вивчення клієнтів, партнерів, конкурентів та інших ринкових суб'єктів.

Теоретично кадрової безпеки працівники позиціонуються одночасно у двох напрямках – як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз. Співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як, наприклад, відміна його до порушення довіри роботодавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватись різноманітні методи (підкуп, шантаж та ін.). Якщо він прийме пропозиції конкурента свого роботодавця, його статус автоматично зміниться. З об'єкта загрози кадрової безпеки зазначений співробітник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації.

Існує помилка, пов'язана з тим, що кадровою безпекою має займатися лише служба безпеки. Однак вся діяльність служб персоналу може бути розкладена на етапи (пошук, відбір, прийом, адаптація тощо. аж до звільнення і далі) і на кожному етапі є безліч питань безпеки, які вирішуються саме цими фахівцями. Будь-яка дія

менеджера з персоналу на будь-якому етапі – це посилення, або ослаблення безпеки компанії за головною її складовою – по кадрах.

За статистикою, близько 80% збитків матеріальним активам компаній завдається їх власним персоналом. Лише 20% загроз корпоративній безпеці надходить ззовні.

Таким чином, суб'єкти кадрової безпеки – співробітники, які безпосередньо зайняті забезпеченням безпеки [16]:

- менеджери з персоналу;
- менеджери з безпеки;
- охоронці;
- співробітники інформаційно-аналітичних відділів;
- системні адміністратори та інший технічний персонал, який обслуговує системи комунікацій та лінії зв'язку компанії.

Суть заходів щодо забезпечення кадрової безпеки – захист діяльності від ймовірних загроз та ризиків, спричинених людським фактором.

В економічній науці ризик - це можливість появи негативного інциденту в майбутньому та розмір наслідків після нього. Під загрозою ж розуміється намір завдати якогось виду шкоди. Ризик та загроза найчастіше розглядаються дуже близько; Дані поняття мають схожі характеристики.

При вирішенні проблем забезпечення безпеки організації важливу роль відіграє знання кадрових ризиків та загроз, які можуть виходити від персоналу організації та на його адресу.

Кадровий ризик – ситуація, що відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування та розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому та настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленою низкою причин: неефективністю системи управління персоналом, поведінкою, дією (бездіяльністю) персоналу, довкіллям організації [8].

Діяльність з управління людськими ресурсами - саме та сфера, яка як ніяка інша піддається найбільшій кількості ризиків, що складно передбачаються і оцінюються.

Фундаментальна причина тому – кваліфікація та досвід співробітників є найціннішим активом у багатьох компаніях. В результаті з'явилося усвідомлення того, звідки виходять ключові ризики – на відміну від інших активів, ці можуть просто грюкнути дверима і перенести свої знання та вміння в іншу компанію.

Разом з тим, для будь-якої компанії дуже важливо забезпечити об'єктивне, адекватне уявлення про сукупність кадрових ризиків, що впливають на її діяльність. Це важливо з низки причин. По-перше, для прийняття оптимального рішення необхідна інформація про ризики, пов'язані з його розробкою та виконанням. По-друге, слід послаблювати вплив неповноти інформації та невизначеності шляхом розширення кола прогнозованих керованих ризиків. І, нарешті, ясне уявлення про ризики та кадрові загрози дозволяє визначити ефективні методи управління цими ризиками та, відповідно, безпекою організації.

Кожен співробітник проходить три етапи взаємодії з організацією: влаштування на роботу в організацію, робота в організації та звільнення з організації. У зв'язку з цим ризики кадрової безпеки диференціюються у 3 групи за вказаними етапами. Розглянемо кадрові ризики із різних позицій (табл. 1.2.).

З кадровими ризиками компанія на різних етапах своєї діяльності, і, природно, причин виникнення конкретної ризикової ситуації може бути дуже багато.

*Таблиця 1.2*

### **Класифікація ризиків кадрової безпеки організації**

Група ризиків	Склад
1	2
Ризики кадрової безпеки під час роботи з персоналом на вході до організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик неправильного вибору джерела пошуку кандидатів (досвід, сфера діяльності, стать, соціальний статус);</li> <li>- ризик відсутності формалізованих компетенцій посади чи нечіткого формування вимог до кандидата на посаду;</li> <li>- ризик неправильної оцінки кандидата на етапі підбору (недостатня кваліфікація, акцентуація, девіація, залежність, психологічна несумісність);</li> <li>- ризик прийняття кандидата із прямими загрозами кадрової та економічної безпеки організації.</li> </ul>

1	2
Ризики кадрової безпеки під час роботи з персоналом усередині організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик невдалої адаптації працівника у колективі чи несприйняття колективом;</li> <li>- ризик зниження та втрати працівником мотивації та стимулів до ефективної роботи;</li> <li>- ризик відтоку фахівців до конкурентів через пропозицію кращих умов роботи (переманювання);</li> <li>- ризик зниження темпів розвитку та втрата кадрового потенціалу працівниками організації;</li> <li>- ризик виникнення неконструктивних внутрішніх конфліктів між працівниками організації;</li> <li>- ризик прямих зловживань працівника, що завдає економічної шкоди організації (прямі фінансові зловживання, злодійство, шахрайство, поширення комерційної таємниці, делікатний ризик правопорушень);</li> <li>- ризик створення негативного іміджу організації над ринком.</li> </ul>
Ризики під час роботи з персоналом на виході з організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик фінансових претензій працівника (у разі звільнення з ініціативи роботодавця) до організації;</li> <li>- ризик формування негативного іміджу організації як роботодавця через поширення негативної інформації про нього;</li> <li>- ризик поширення працівником інформації, що є комерційною таємницею, серед конкурентів.</li> </ul>

Джерело: складено автором [3,5]

Зазвичай під причиною виникнення мається на увазі якась умова, що викликає невизначеність результату ситуації. Для кадрових ризиків такими джерелами можуть бути чинники різного характеру: економічного, політичного, екологічного, юридичного, соціального, технічного і навіть морального, оскільки маємо справу з людським фактором виробництва.

На жаль, хоч би як людство прагнуло до раціональності своєї поведінки та прийнятих рішень, фактор ірраціональності завжди буде присутнім у поведінці працівників. Це як об'єктивними, і суб'єктивними причинами.

Об'єктивно сприйняття та оцінка ситуацій у людей різні: одні бачать у змінах небезпеки та ризик, а інші розглядають ті самі зміни як джерело нових можливостей. Різні долі людей, коло спілкування, цінності та світогляд, переваги та інтереси. Але й суб'єктивно кожна людина прагне унікальності, неповторності, особливості. Тому він часто свідомо намагається обійти раціональний ортодоксальний шлях вирішення та обирає парадоксальний напрямок руху. Справедливо вважається: хто не ризикує, той не виграє. Вищий ризик пов'язані з імовірнісним вилученням і вищого доходу [16].

Іншими словами, для отримання економічного прибутку часто необхідно

усвідомлено вдатися до прийняття ризикового рішення. Розраховуючи на стандартну людську поведінку, ми дуже часто наражаємося на значні ризики, які привносять в роботу компанії елементи непередбачуваності та нестабільності. Звичайно, керівництво вправі частково перекласти кадровий ризик на інших суб'єктів економіки (кадрові агенції, страхові компанії), але повністю уникнути його вони не можуть.

Загроза кадрової безпеки – сукупність умов та факторів, що створюють небезпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудоких відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

Існують різні класифікації загроз кадровій безпеці організації.

За ознакою цільової спрямованості виділяються [29]:

- загрози безпеці співробітників організації, які можуть стати об'єктами переманювання, вербування, шантажу, загроз та прямих замахів;
- загрози безпеці організації з боку її власних співробітників, які через свою безвідповідальність чи злого наміру здатні завдати шкоди її майновим та немайновим інтересам.

За ознакою характеру втрат від реалізованих загроз виділяються [26]:

- загрози інформаційній безпеці, пов'язані з діяльністю персоналу та реалізовані у формі розголошення конфіденційної інформації, а також спотворення чи знищення будь-яких відомостей та баз даних, що використовуються організацією у своїй діяльності;
- загрози майновій безпеці, пов'язані з діяльністю персоналу та реалізовані у формі розкрадання або умисного пошкодження (знищення) різних елементів майна організації – від основних фондів до готівки.

За ознакою джерела загрози (суб'єкта) виділяються [33]:

- загрози з боку конкурентів, які прагнуть посилення власних позицій на відповідному ринку шляхом використання недобросовісних методів, наприклад, ділової розвідки, переманювання висококваліфікованих співробітників, дискредитації суперника в очах партнерів та державних структур;
- загрози з боку кримінальних структур та окремих зловмисників, які прагнуть до досягнення власних цілей, що суперечать інтересам конкретної організації або її

клієнтів, наприклад, захоплення контролю над ним, розкрадання майна, заподіяння іншої шкоди;

- загрози з боку держави в особі уповноважених наглядових, регулюючих, фіскальних та правоохоронних органів, діяльність яких у деяких випадках може викликати загрози щодо кадрового спрямування роботи організацій;

- загрози з боку співробітників організації, усвідомлено чи через загальну безвідповідальність завдають шкоди її безпеці задля досягнення особистих цілей, наприклад, мінімізації трудових зусиль, поліпшення матеріального становища, кар'єрного зростання, помсти роботодавцю за реальні чи уявні образи тощо.

За економічним характером загрози виділяються [26]:

- загрози матеріального характеру, що завдають організації прямої та легко обчислюваної фінансової шкоди, наприклад, викрадені кошти та товарно-матеріальні цінності, зірваний контракт, застосовані штрафні санкції;

- загрози нематеріального характеру, точний розмір збитків від реалізації яких зазвичай неможливо точно визначити, наприклад, скорочення ринку, що обслуговується, погіршення іміджу організації в очах її клієнтів і ділових партнерів, втрата цінного фахівця.

За ймовірністю практичної реалізації виділяються [29]:

- загрози потенційні, практична реалізація яких на конкретний момент має лише імовірнісний характер (тобто суб'єкт управління має час на їх профілактику або підготовку до відображення);

- загрози реалізовані, негативний вплив яких на діяльність суб'єкта управління перебуває в конкретний момент на різних стадіях розвитку (тобто суб'єкт має шанси на їх оперативне відображення з метою недопущення або мінімізації кінцевої шкоди);

- загрози реалізовані, негативний вплив яких вже закінчився і збитки фактично завдано (тобто суб'єкт управління має можливість лише оцінити шкоду, виявити винуватців та підготуватися до відображення подібних загроз надалі).

Серед факторів, що провокують виникнення загроз кадровій безпеці організації та створюють небезпеку реалізації її інтересів, можна виділити такі [25].

1. Низький рівень чи відсутність внутрішньокорпоративної соціальної

відповідальності бізнесу. Найчастіше загрози кадрової безпеки призводять до ігнорування інтересів найманого персоналу, а невиконання зобов'язань перед працівниками (затримка виплати або зменшення заробітної плати, незаконне звільнення тощо) провокує недобросовісну поведінку з боку працівників.

2. Відсутність корпоративної культури, яка має на увазі нетерпимість до всіх протиправних дій як з боку керівництва компанії, так і її персоналу, формування необхідних моральних цінностей та норм щодо поведінки роботодавця та працівників.

3. Низька ефективність контролю на етапах найму та відбору персоналу у процесі трудової діяльності, а також відсутність грамотної політики вивільнення працівників, що сприяє скоєнню ними несумлінних вчинків.

4. Недостатнє опрацювання локальної нормативно-правової бази в галузі забезпечення безпеки бізнесу, відсутність ефективної системи навчання персоналу основ протидії загрозам кадрової безпеки.

5. Неefективна система мотивації сумлінної поведінки персоналу.

Таким чином, носіями загроз кадровій безпеці можуть бути [9]:

- персонал організації (спрямованість особистості, моральні орієнтації, схильність до залежностей, рівень тривожності та інших.);
- кримінальні структури;
- конкуренти,
- державні та громадські інститути, сама організація.

Результатом впливу загроз кадрової безпеки можуть стати відміна до нелояльної поведінки, переманювання, вербування, втрата здоров'я, втрата репутації тощо.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової безпеки підприємства**

Аналіз робіт авторів показав, що до поняття кадрова безпека підходять з двох

сторін: це захист підприємства від дій співробітників (запобігання збиткам, пов'язаним з діями персоналу), а також безпечне функціонування співробітників. І той, і інший підхід вважатимуться правомірним з погляду збереження економічної безпеки підприємства.

Таким чином, відштовхуючись від поняття «безпека», можна зробити висновок, що кадрова безпека — це захищеність життєво важливих інтересів співробітників з метою забезпечення та збереження економічної безпеки підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Методи забезпечення кадрової безпеки також мають відповідати інтересам обох сторін. Тому їх можна поділити на дві групи: процедурні та інтерактивні [7] (рисунок 1.2).

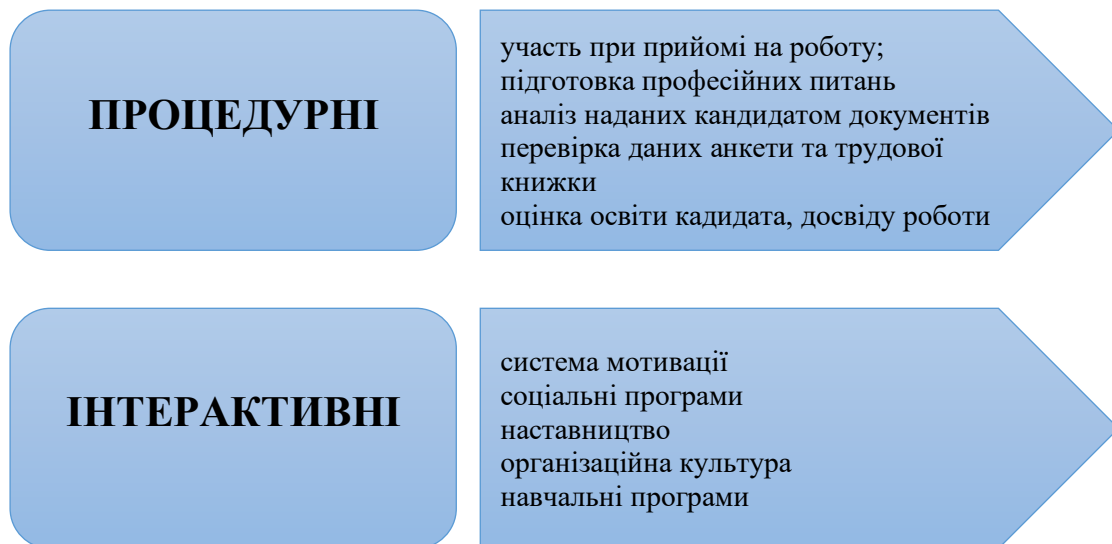


Рис. 1.2. Методи забезпечення кадрової безпеки

Джерело: складено автором на основі [7,8]

Процедурні методи мають забезпечити служба безпеки, тоді як інтерактивні перебувають у зоні відповідальності відділу кадрів.

Але говорячи про методи забезпечення кадрової безпеки, багато хто забуває, що з найважливіших етапів забезпечення кадрової безпеки є її оцінка.

Оцінка кадрової безпеки передбачає визначення кількісних і якісних індикаторів (коефіцієнтів), які охарактеризують її рівень, і навіть покажуть вплив окремих індикаторів (коефіцієнтів) загальний рівень захищеності. Оцінка кадрової безпеки не є популярним інструментом у сфері забезпечення економічної безпеки

підприємства.

Причина може бути у відсутності структурованих методичних матеріалів, присвячених оцінці кадрової безпеки, з можливістю вибору механізму оцінки, трудомісткості процесу, а також необхідністю індивідуального підходу на кожному окремому підприємстві. Але не варто забувати, що для прийняття зважених і об'єктивних управлінських рішень необхідна кількісна оцінка процесів, що відбуваються [16].

Усі автори пропонують різні підходи до оцінки кадрової безпеки. Виділимо основні особливості представлених підходів.

Перший підхід ґрунтується на оцінці кадрової безпеки, за допомогою індикаторів. Деякі вчені зазначають, що це найоптимальніший метод визначення рівня кадрової безпеки. Він набув широкої популярності через простоту і наочність його застосування. Сутність індикаторного підходу полягає у порівнянні фактичних значень індикаторів із пороговими значеннями.

Автори підкреслюють, що вибір індикаторів індивідуальний для кожного підприємства. Необхідно враховувати індивідуальний характер, що відповідає стилю, вимогам, нормам, характеру зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Головна складність полягає у виборі таких індикаторів, за допомогою яких можна не просто констатувати наявність загроз кадровій безпеці, а й чітко оцінювати рівень їх прояву [3,4], рис. 1.3.

Для оцінки отриманих результатів вводять шкалу стану кадрової безпеки, на підставі якої надається рівень стану кадрової безпеки на даному підприємстві та пропонуються необхідні заходи для виходу з кризи.

Таким чином, кількісні характеристики стану кадрової безпеки дозволяти наочно оцінити рівень безпеки на підприємстві, що дозволить прийняти виважені управлінські рішення і, при необхідності, скоригувати подальші дії окремого підрозділу або підприємства в цілому.



Рис. 1.3. Групи індикаторів для розрахунку кадрової безпеки

Джерело: складено автором на основі [3,4]

За низького рівня кадрової захищеності керівництву необхідно більше уваги приділити кадрової стратегії та вжити заходів для виходу з кризи. При стабільному рівні стану кадрової безпеки варто розглянути можливість перетворення окремих виробничих одиниць або зміну стратегічних планів компанії, які надалі призведуть до економічного зростання.

Ряд авторів пропонують використовувати підхід, в основі якого лежить оцінка рівня інтегративної надійності персоналу. При цьому аналізуються професійний, особистісний та психофізіологічний аспекти [14].

Головна ідея дослідження полягає в тому, що кадрова безпека — це не лише запобігання всляким загрозам, а й забезпечення кадрової незалежності підприємства, тобто його забезпеченість кваліфікованими конкурентоспроможними кадрами та кадровим резервом, і в цілому — з кадровою самодостатністю.

Автори розглядають співробітників як суб'єктів, так і об'єктів потенційних загроз, і зазначають, що не можна вважати високим рівень кадрової безпеки

соціально-економічної системи, якщо для вирішення різноманітних завдань постійно (а не епізодично) потрібно залучати сторонні кадри, а також якщо спостерігається висока плинність кадрів [29].

Складність діагностики кадрової безпеки підприємства в тому, що вона одночасно є і фактором, і результатом. Тому існує потреба розділяти параметри, що є факторами та індикаторами кадрової безпеки.

Наприклад, рівень заробітної плати — фактор кадрової безпеки (при низькому рівні можливий масовий відтік кадрів), а кількість кваліфікованих кадрів, що звільнилися, — індикатор. При цьому є параметри, які одночасно є і факторами, і індикаторами кадрової безпеки [29].

Автори виділяють критерії для оцінки кадрової безпеки, які представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Розрахунок показників кадрової надійності

1. Коефіцієнт $\alpha$ дозволяє виявити відкриті конфлікти між співробітниками	$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^{i-1} C_{ij}}{B}$ , де $C_{ij}$ - рівень конфліктності відносин між і-м і j-м співробітниками (за B-бальною шкалою), B - максимальний бал за лінійною шкалою.
2. Коефіцієнт дозволяє виявити приховані конфлікти між співробітниками.	$\beta = \frac{\sum_{i=1}^M q_i}{M}$ , де $q_i$ - число співробітників, з якими не хотілося б працювати в одному колективі і-му співробітнику.
3. Імовірність завдання збитків компанії ( $\rho$ ).	$\rho = 1 - D = 1 - \prod_{i=1}^M (1 - p_i)$ , де $p_i$ - ймовірність того, що і-й співробітник завдасть шкоди компанії, $=1$ - ймовірність нанесення їм шкоди. $D = \prod_{i=1}^M d_i$ - ймовірність того, що жоден із співробітників не завдасть шкоди компанії, обчислюють згідно з теоремою про незалежні події.
4. Моральну надійність співробітника (головну складову його особистісної надійності) оцінюють як відносну частоту завдання шкоди соціально-економічній системі.	$d = \frac{\tau}{\tau + 1}$ , де $\tau$ - тимчасовий період.

Джерело: складено автором на основі [25]

Перші два критерії враховують, що співробітник може бути одночасно об'єктом та суб'єктом кадрових загроз.

Третій критерій враховує ту обставину, що працівник може бути суб'єктом

(джерелом) кадрових загроз.

Моральну надійність співробітника (головну складову його особистісної надійності) оцінюють як відносну частоту завдання шкоди соціально-економічній системі.

Автори відзначають, що дана схема оцінки загрози компанії з боку співробітників є спрощеною, оскільки вона не враховує можливості об'єднання ненадійних (у моральному плані) працівників у «соціуми»; крім того, вона не враховує можливого погіршення особистісних параметрів працівників (їх морального розкладання).

Далі автори вводять ряд коефіцієнтів до розрахунку кадрової безпеки (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

#### Розрахунок кадрової безпеки

1. Кадрова забезпеченість підприємства.	$\gamma = \prod_{i=1}^N \left(\frac{z_i}{W_i}\right)$ , де $W_i$ — кількість працівників належного рівня кваліфікації, об'єктивно необхідних для і виду діяльності.
2. Кадровий потенціал підприємства. Ця формула певною мірою може відбивати кадровий резерв підприємства (фірми, організації).	$\lambda = \frac{m_1 + 0,75m_2 + \sum_{j=1}^{m_3-1} 0,5^j + \sum_{j=1}^{m_4-1} 0,25^j}{m_1 + 0,75m_2 + \sum_{j=1}^{m_3-1} 0,5^j + \sum_{j=1}^{m_4-1} 0,25^j}$ , де аргументи у формулі — відповідно кількість співробітників із вищим (творчим), високим (освіченості), середнім (грамотністю) та низьким (ситуативним) рівнями соціально-професійної компетентності; співробітників із нижчим рівнем компетентності не враховують у розрахунку (це можуть бути, наприклад, стажери).
3. Інтегративний параметр кадрової безпеки підприємства.	$h = \min (H_{пс}, H_{пр}, H_{л})$ , де $\min$ - функція мінімуму, $H_{пс}, H_{пр}, H_{л}$ - відповідно психофізіологічна, професійна та особистісна надійність співробітника.

Джерело: [24]

З погляду можливості застосування цього методу оцінки для підприємства має виникнути складності. Сучасні технології дозволяють здійснити як первинний збір інформації, так і швидкість обертання зібраних матеріалів, а також точність розрахунків та ідентифікацію інтегративних рівнів кадрової безпеки (від нижчого до дуже високого та вищого), тобто проводити повну інформаційно-технологічну діагностику кадрової безпеки.

Н. І. Логінова у своїй роботі пропонує для оцінки кадрової безпеки

використовувати підхід, що передбачає застосування функціонально-вартісного аналізу. Даний вид аналізу застосовується у матеріальному виробництві з метою оцінки оптимальності виробленого товару та пошуку шляхів його раціоналізації та оновлення [24].

А. І. Мареничо переносить цей аналіз на визначення значущості (вартості) працівника у загальному функціонуванні організації. У процесі застосування функціонально-вартісного аналізу здійснюється порівняння показників: питома вага (внесок) вартості, «витраченої» на забезпечення виконання функцій у загальній вартості (величині витрат), пов'язаних із функціонуванням об'єкта [26].

Порівняння вкладу за функціями та вкладу за вартістю (витратами) дозволяє визначити наявність або відсутність дисбалансу — значного відхилення питомих часток за функціями та витратами у кількісному вимірі один від одного. Якщо вище внесок у функції – це свідчить про недооцінку даного предмета дослідження. Якщо вище внесок за вартістю (витратами) — це свідчить, що це об'єкт реалізацією своїх функцій не виправдовує ту величину витрат, що у процесі функціонування. Обидві ситуації дисбалансу вимагають ухвалення управлінського рішення, спрямованого усунення відхилень [10].

Автор уточнює, що при періодичному проведенні оцінки діяльності працівників може бути досягнуто зростання ефективності виконавців, а також виявлення групи виконавців, щодо яких може бути ухвалено аргументоване рішення щодо необхідності оптимізації. Також використання методу може дозволити швидко визначати «резерви» із завантаження співробітників і оперативно перерозподіляти функції та дії, які потрібно виконати для досягнення стратегічних результатів [7].

Даний вид аналізу досить новий вид оцінки в управлінні персоналом. Плюсом даного виду аналізу може бути простота у розрахунках та наочність кількісних значень, які дозволять скоротити часи на прийняття управлінського рішення за збереження об'єктивності.

Серед негативних моментів відзначають деяку суб'єктивність сприйняття та розуміння проблеми, зайву деталізацію процесу оцінки, використання спеціальних програм та трудомісткість процесу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Нині «Оболонь» являється суто українською корпорацією, яка входить до сорока найкрупніших пивоварних концернів світу (згідно рейтингом німецького журналу Focus ). На 2022 рік, корпорація «Оболонь» являється другою серед виробників пива в Україні з часткою ринку, що становить 32,2%.

Корпорація «Оболонь» позиціонується як національна компанія, що достойно представляє Україну в світовій спільноті. Цим обумовлене саме відповідальне ставлення до своєї продукції, усіх споживачів, власного персоналу й партнерів. Корпоративна відповідальність ПрАТ «Оболонь» безпосередньо полягає у гармонійній взаємодії, співіснуванні й постійному діалозі із стейкхолдерами та суспільством.

*Таблиця 2.1*

#### Інформація про підприємство ПрАТ «Оболонь»

Скорочена назва:	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Види діяльності	11.05 Виробництво пива 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво солоду 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 22.22 Виробництво тари з пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 43.13 Розвідувальне буріння 46.34 Оптова торгівля напоями 82.92 Пакування 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Керівник:	Булах Ігор Васильович, Генеральний директор, тел.: (044) 412-84-10

Джерело: складено автором на основі [32]

Досліджуване підприємство є приватним акціонерним товариством, саме тому в організацій структурі саме головним органом управління являються збори

акціонерів. На цих зборах відбувається вирішення основних питань на предмет перспективної діяльності підприємства, його розвитку тощо.

Якщо говорити про структуру корпорації «ОБОЛОНЬ», її формування відбувалось довгі роки під впливом стратегічного розвитку, який завжди направлений на диверсифікацію виробництва, інноваційний підхід, постійний перехід на сировину саме власного виробництва, абсолютну безпеку в екологічній сфері й повну соціальну відповідальність корпорації.

Корпорація «ОБОЛОНЬ» на сьогодні об'єднує 10 підприємств, які розташовані по усій Україні, в поточному періоді у корпорації працює близько 4 тисяч людей.

Корпоративна структура наведена на рис. 2.1.

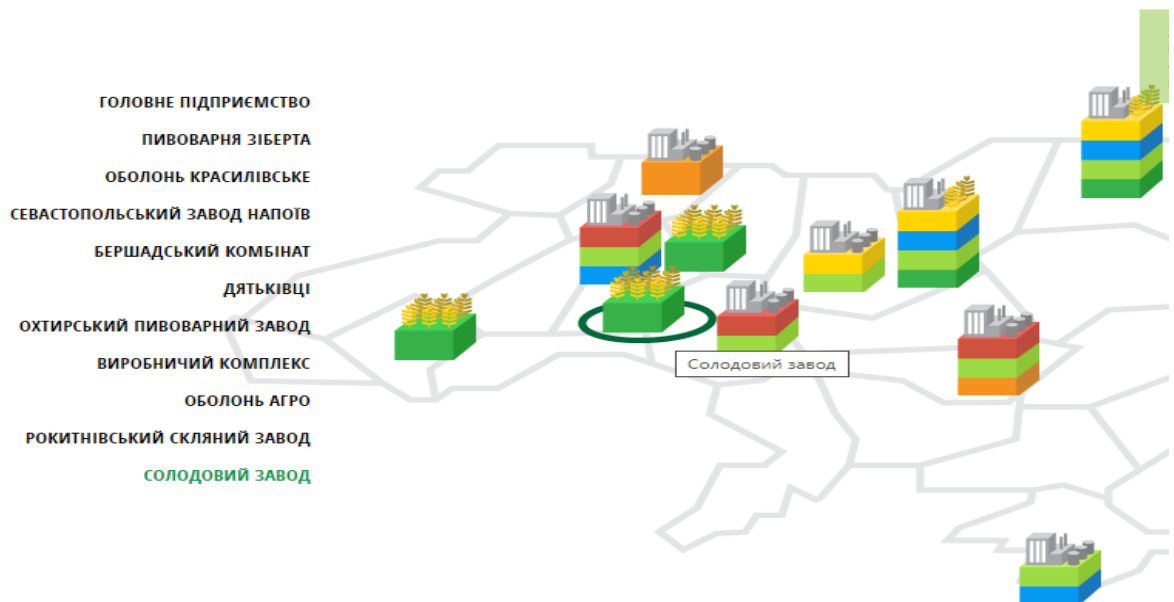


Рис. 2.1. Структура корпорації ПрАТ «Оболонь»

Джерело: дані підприємства [32]

Корпорація Оболонь виготовляє велику кількість різноманітної продукції, яка володіє високими смаковими якостями при доступній ціні, це зробило її добре впізнаваною та широко поширеною у різних точках продажу. Корпорація "Оболонь" на сьогодні національний виробник пива України, що має стовідсотковий український капітал. Крім значної позицій на пивному ринку, "Оболонь" володіє різноманітним портфелем безалкогольної продукції.



Рис. 2.2. Портфель продукції корпорації «Оболонь»

Джерело: дані підприємства [32]

На рис. 2.3, представимо структуру реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за асортиментними групами у 2022 році.

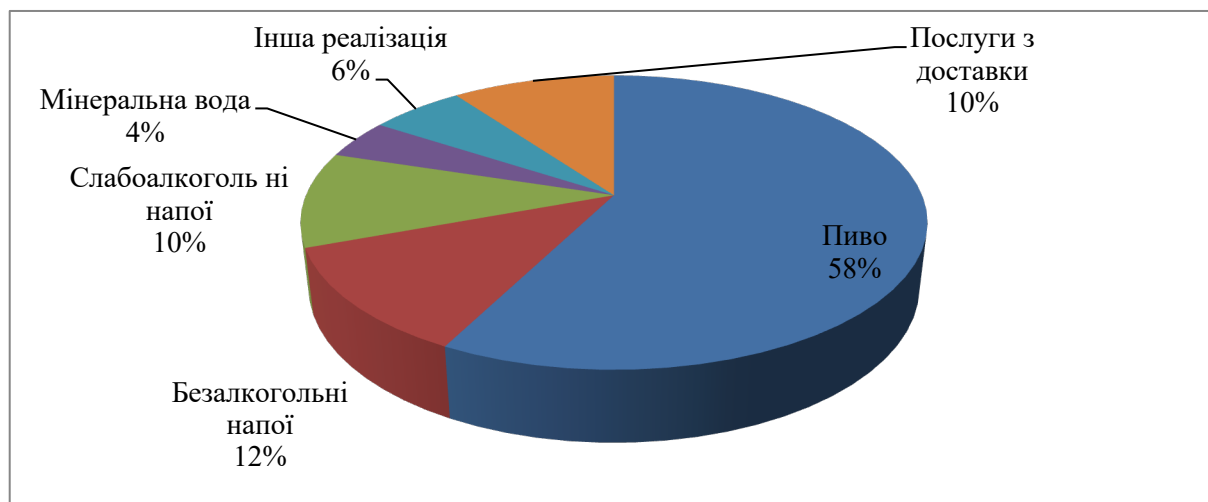


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції й послуг за видами продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

Джерело: складено автором

Даний рисунок ілюструє, що частка пива в загальній структурі складає 58% що стосується іншої продукції, то на другому місці за обсягами безалкогольних напоїв 12%,

слабоалкогольні напої та послуги з доставки відповідно 10%, мінеральна вода й інша реалізації, займає незначну частку 4% та 6% відповідно, протягом аналізованого періоду відбулась зміна структури доходів від реалізації продукції.

Обсяги іншої реалізації включає виробництво й продаж солоду та іншої сільгосппродукції, як результат діяльності ПрАТ «Оболонь» має невелику частку в загальному обсязі реалізації, проте це не має великого значення саме для формування прибутку підприємства.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»  
за 2020-2022 рр.**

Показник, тис. грн.	Од. виміру	Роки			Відхилення			
					2020/2019		2021/2020	
		2020	2021	2022	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5549706	5986592	8649174	436886	7,3	2662582	30,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4070109	4877463	5751536	807354	16,5	874073	15,20
Валовий прибуток	тис. грн.	1479597	1109129	2897638	-370468	-33,4	1788509	61,72
Витрати на збут	тис. грн.	719636	790218	684010	70582	8,9	-106208	-15,53
Адміністративні витрати	тис. грн.	361150	423695	470629	62545	14,7	46934	9,97
Повні витрати	тис. грн.	5150895	6091376	6906175	940481	15,44	814799	11,80
Прибуток чистий	тис. грн.	338614	-130821	1114681	-469435	358,84	1245502	111,74
Вартість основних засобів	тис. грн.	4386805	4067871	3814672	-318934	-7,84	-253199	-6,64
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реаліз.	Грн.	0,93	1,02	0,80	0,09	27,72	-0,22	-27,43
Рентабельність продажів	%	6,57	-2,15	16,14	-8,72	x	18,29	x

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За період 2020-2022 рр. спостерігається в основному не рівномірна динаміка

зростання усіх показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, зокрема чистий дохід од реалізації продукції, що у 2020 році склав 5549706 тис. грн, а у 2021 р. зріс до суми 5986592 тис. грн, але в основному за рахунок зростання цін, а не суттєвого нарощення обсягів виробництва. У 2022 році відбулося ще суттєвіше зростання, аж на 30%, що пов'язано як зі зростанням цін так і з нарощенням обсягів виробництва на 2662582 тис. грн..

Крім того у 2021 р. відбулось зростання собівартості реалізованої продукції на 16%, що свідчить про зростання поточних витрат як на виробництво так і на збут продукції, в 2022 р. зростає собівартість вже на 15,2% в порівнянні з 2021 р, тобто темпи зростання трохи пригальмувались. Отже, бачимо коливання собівартості продукції й валового прибутку (що в 2021 р. зменшився на 370468 тис.грн. відповідно до 2020 р., і зріс більш, ніж на 1788509 тис. грн. тобто на 61% в 2022 р.).

Провівши аналіз результатів господарської діяльності компанії за 2020- 2022 роки, стає очевидним є зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом цього періоду у ПрАТ «Оболонь». Поряд з цим є суттєве збільшення значення показника в 2021 році у порівнянні із 2020 роком (на 7,73%), у 2022 році відбулось ріст при співставленні з 2021 роком (на 30,78%).

Значення валового прибутку корпорації за аналізований період має неоднозначні тенденції. В 2021 році помічено суттєве зменшення показника (на 370468 тис. грн. чи 33%) в порівнянні із 2020 роком (як наслідок більш швидких темпів зростання собівартості, аніж збільшення чистого доходу). Поряд з цим у 2022 році валовий прибуток зріс на 1788509 тис. грн. чи 60% відносно 2021 року, це можна пояснити суттєвим зростанням обсягів реалізації в 2022 році у порівнянні із 2021 роком.

В 2021 році господарюючий суб'єкт отримав чистий збиток в розмірі -130821 тис. грн., що на 469435 тис. грн. менше ніж 2020 року. 2022 рік господарюючий суб'єкт закінчив із позитивним фінансовим результатом, отримавши вже чистий прибуток в розмірі 1114681 тис. грн. В 2022 році зафіксоване збільшення показника чистого прибутку на 1245502 тис. грн. Даний факт можна пояснити певним комплексом заходів з боку керівництва, у тому числі поєднання зростання чистого

доходу од реалізованої продукції та зменшенням собівартості реалізованої продукції компанії. Що стосується витрат на 1 грн. від чистої виручки від реалізації у 2021 році зросли на 27,72% (на 9 коп), в 2022 році напроти зменшились на 27% (22 коп).

Відповідно і рентабельність продажів мала нестійку тенденцію у 2021 році була негативна -2,15% а в же у 2022 р позитивна 16,14%, тобто підприємство підняло свою ефективність.

Проведемо аналіз основних засобів ПрАТ «Оболонь», до пасивної частини яких відносяться будівлі та споруди. Усі інші елементи основних засобів являються активною частиною ОЗ, оскільки вони безпосередньо приймають участь в основному виробництві.

Таблиця 2.3

**Ефективність використання основних засобів ПрАТ «Оболонь»  
за 2020-2022 рр**

Показники	2020 р	2021 р	2022р	Абс відх	
				20/21	21/22
Середньорічна вартість основних засобів	6787547,5	4 067 871	3 814 672	-2 719 677	-253 199
Знос, тис. грн	7392445	7 975 795	8 306 118	583 350	330 323
Коефіцієнт зносу,%	1,09	1,96	2,18	0,87	0,22
Фондовіддача	1,22	0,68	0,44	-0,54	-0,24
Фондоємність	0,82	1,47	2,27	0,65	0,80
Фондоозброєність	2928,19	1856,63	1823,46	-1 071,56	-33,17

Джерело: складено автором

Темп зростання середньорічної вартості за аналізований період 2020-2022 рр. показує скорочення у 2022 р на 10,4 % у порівнянні з 2021 р. Крім того постерігається зростання величини зносу на 330323 тис.грн., що привело до зростання коефіцієнта зносу аж на 2,2% % протягом досліджуваного періоду.

Що стосується відносних показників використання основних засобів, вони свідчать про не завжди позитивні тенденції в діяльності підприємства: фондовіддача основних засобів ПрАТ «Оболонь» зменшилась на 24 %. Зниження фондоозброєності на 18 пп обумовлено і скороченням вартості основних засобів, а також і скороченням чисельності працівників.

Таким чином, можна стверджувати про незначну ефективність використання

основних засобів ПрАТ «Оболонь», поскільки фондівдача на підприємстві зменшується, разом з іншими показниками ефективності використання ОЗ.

Далі проведемо аналіз витрат, що несе підприємство в процесі своєї господарської діяльності, табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Динаміка елементів витрат ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення 21/22 рр	
				абс	відн
Матеріальні затрати	2993302	3389517	3 617 382	227 865	6,30
Витрати на оплату праці	705528	728365	853 060	124 695	14,62
Відрахування на соціальні заходи	149141	154432	182 848	28 416	15,54
Амортизація	399564	402242	383 029	-19 213	-5,02
Інші операційні витрати	1204645	1381481	1 482 506	101 025	6,81
Разом	5452180	6056037	6 518 826	462 789	7,10

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З даної таблиці очевидним є очевидним, що найбільшу частку, що характерно для промисловості, матеріальні витрати, при чому вони зросли на 227865 тис.грн, 6,3%, а на другому місці оплата праці, що теж має тенденцію до зростання на 124695 тис.грн, на 14,62%, що пов'язано зі змінами в законодавстві щодо оплати праці працівників, зменшились лише амортизаційні витрати, що пов'язано зі зменшенням величини основних засобів у 2022 році. Наступною доцільно провести діагностику фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» згідно даних фінансової звітності на рис. 2.4.

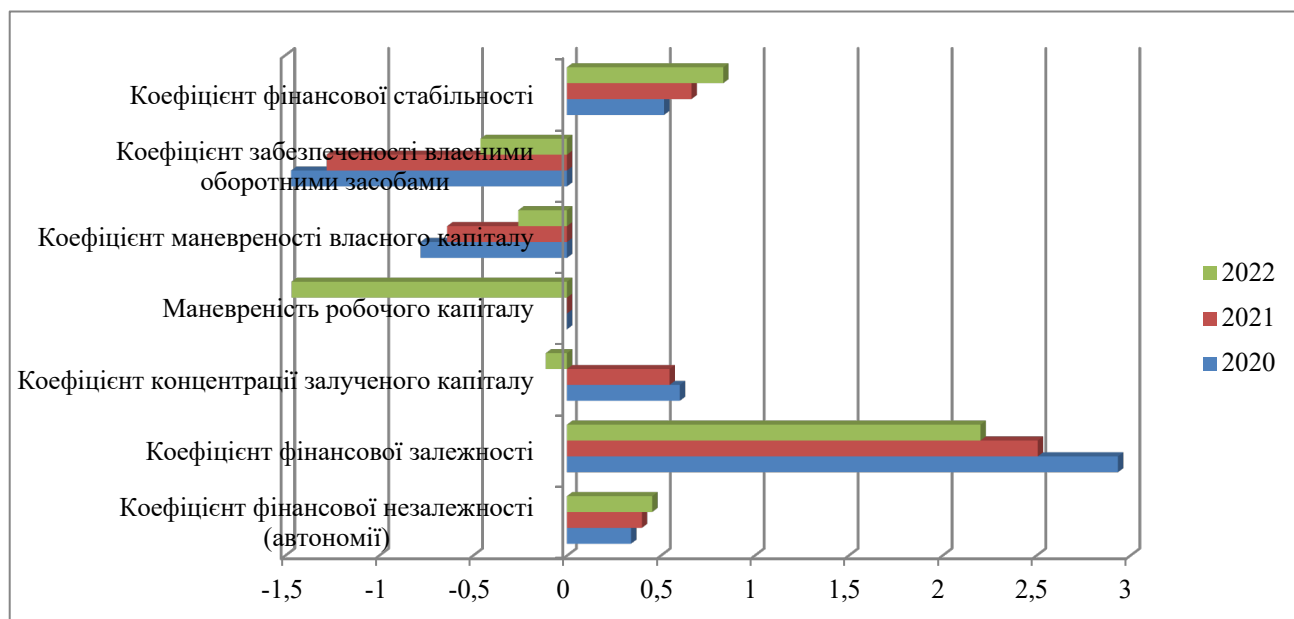


Рис. 2.4. Динаміка фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» 2020-2022 рр

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт фінансової незалежності ПрАТ «Оболонь» протягом аналізованого періоду приймає значення нижче нормативного 0,5-0,8, що говорить про неможливість пивзаводу задовольнити зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, і його залежність від позикових джерел фінансування. Позитивним явищем можна означити збільшення показника на 11,3% у 2022 році. Значення показника фінансової залежності на високому рівні у 2020 році свідчить про ситуацію коли рівень фінансових ризиків заводу суттєвий. А зниження значення даного коефіцієнту протягом 2020-2022 років являється позитивним явищем.

Задля зниження залежності ПрАТ «Оболонь» на подальшу перспективу необхідно працювати на зростання величини власного капіталу. З цією метою можна здійснити додаткову емісію акцій, або вкласти одержаний прибуток у роботу компанії, чи застосовувати інші доступні заходи.

На ступний коефіцієнт концентрації залученого капіталу пивзаводу указує на рівень левериджу ПрАТ «Оболонь», тобто використання позикового капіталу чи фінансових інструментів із метою збільшення рентабельності інвестицій. В 2020-2022 рр. рівень показника мав значення нормативного, хоча було зафіксоване його деяке зниження із 0,659 у 2020 році до 0,546 у 2022 році.

Враховуючи від'ємне значення показника оборотних коштів ПрАТ «Оболонь», коефіцієнт маневреності робочого капіталу досліджуваного підприємства також має негативне значення: - 0,001 в 2020-2021 роках і - 1,467 в 2022 році, що позитивно описує діяльність господарюючого суб'єкта й дозволяє зробити висновок про зростання долі запасів у власних оборотних засобах. За аналізований період ПрАТ «Оболонь» показав коефіцієнт маневреності власного капіталу у бік значення менше нормативного, поряд з цим, він змінювався від 0,780 в 2020 році до - 0,259 в 2022 році (зростання на 0,521).

В цілому можна зробити висновок про підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» протягом досліджуваного періоду.

## 2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

На ПрАТ «Оболонь» працює 2092 співробітників, 12% з яких адміністративний персонал, а 89% — на виробництві.

На початку доцільно провести аналіз структури й складу персоналу досліджуваного підприємства таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

### Склад й структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Оболонь», 2020-2022 рр

Показники	Роки						Відхилення			
	2020		2021		2022		абсолютне		відносне, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021	2022	2021	2022
Промислово-виробничий персонал, всього, в т.ч.:	2318	100	2191	100	2092	100	-127	-99	х	х
Виробничий персонал	2056	88,7	1906	87	1877	89,7	-150	-30	-1,7	2,7
Робітники	1956	84,4	1816	82,9	1820	87	-140	4	-1,5	4,1
Молодший обслуговуючий персонал	100	4,3	112	5,1	56	2,7	12	-55	0,8	-2,4
Управлінський персонал	285	12,3	285	13	215	10,3	0	-69	0,7	-2,7
Керівники	162	7	164	7,5	136	6,5	2	-28	0,5	-1
Спеціалісти	70	3	55	2,5	42	2	-15	-13	-0,5	-0,5
Службовці	53	2,3	66	3	38	1,8	12	-28	0,7	-1,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.5 очевидно, що склад персоналу ПрАТ «Оболонь» має усі категорії промислово-виробничого персоналу. Чисельність ПВП ПрАТ «Оболонь» у 2021 році зменшилась на 127 осіб). Найбільше скорочення відбулось за рахунок чисельності виробничого персоналу (на 150 осіб), в тому числі за рахунок скорочення спеціалістів на 15 осіб.

Кількість керівників ПрАТ «Оболонь» зросла на 2 особи у 2021 році і зменшилась на 28 осіб у 2022 році. Чисельність виробничого персоналу за всіма категоріям зменшилась, робітників на 140 осіб, у 2021 році і зросла на 4 робітника у 2022 році. У 2022 році відбулось суттєве скорочення чисельності персоналу на 99 осіб, за рахунок виробничого персоналу на 30 осіб, і управлінського на 69 осіб, при

цьому в категорії службовців зміни в негативну сторону на 28 осіб. Така тенденція спричинена скороченням виробництва підприємства.

Лева частка персоналу ПрАТ «Оболонь» це робітники 78 % в 2022 р. та 82,9% в 2021 р., при цьому частка молодшого обслуговуючого персоналу у 2021 році у структурі ПВП складає 5,1% та 2,7% у 2022 році. Доля управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь» знаходиться у діапазоні 13% та 10,3% на 2021 та 2022 році, тобто спостерігається зменшення ПВП в цілому, що пов'язано з воєнним станом в Україні в 2022 році.

Вітчизняний ринок праці є гендерно сегрегованим з суттєвою відмінністю в оплаті праці. Сьогодні в країні існує дисбаланс у розподілі чоловіків і жінок за галузями і сферами діяльності, бар'єри у кар'єрному просуванні жінок і відмінності щодо оплати праці за статтю.

Не стала виключенням і харчова промисловість, у структурі зайнятості якої на сьогодні переважають чоловіки. На підприємствах корпорації «Оболонь» розподіл персоналу складає 71% чоловіків і 29% жінок, що зумовлено переважанням «чоловічих» інженерних і технічних спеціальностей.

Дослідження структури персоналу ПрАТ «Оболонь», доцільно продовжити аналізом динаміки гендерної структури персоналу в період 2020- 2022 рр (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Гендерна структура персоналу на ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Групи ПВП	2020 р		2021 р		2022 р		Відхилення			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне,		Пит. ваги,	
							20/21	21/22	2021	2022
Промислово-виробничий персонал підприємства, загалом										
Чоловіки	1675	72,3	1553	70,9	1470	70,3	-122	-83	-1,4	-0,6
Жінки	643	27,7	638	29,1	622	29,7	-5	-16	1,4	0,6
Разом	2318	100	2191	100	2092	100	-127	-99	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6 свідчить про те, що більша частина персоналу ПрАТ «Оболонь» це чоловіки, але при цьому відбувається зниження цієї категорії ПВП: 72,3% в 2020 р. 70,9% в 2021 р. й 70,3 % у 2022 р Частка жінок серед працівників ПрАТ «Оболонь», відповідно, збільшується, проте становить менше половини у структурі персоналу

27,7% у 2020 р, 29,1% у 2021 р. і 29,7% у 2022 р. Що стосується гендерної структури, то ПВП в переважній більшості складається з чоловіків це пов'язано з особливостями виробничого процесу. Гендерну структуру ПВП ПрАТ «Оболонь» представлено на рис.2.6.

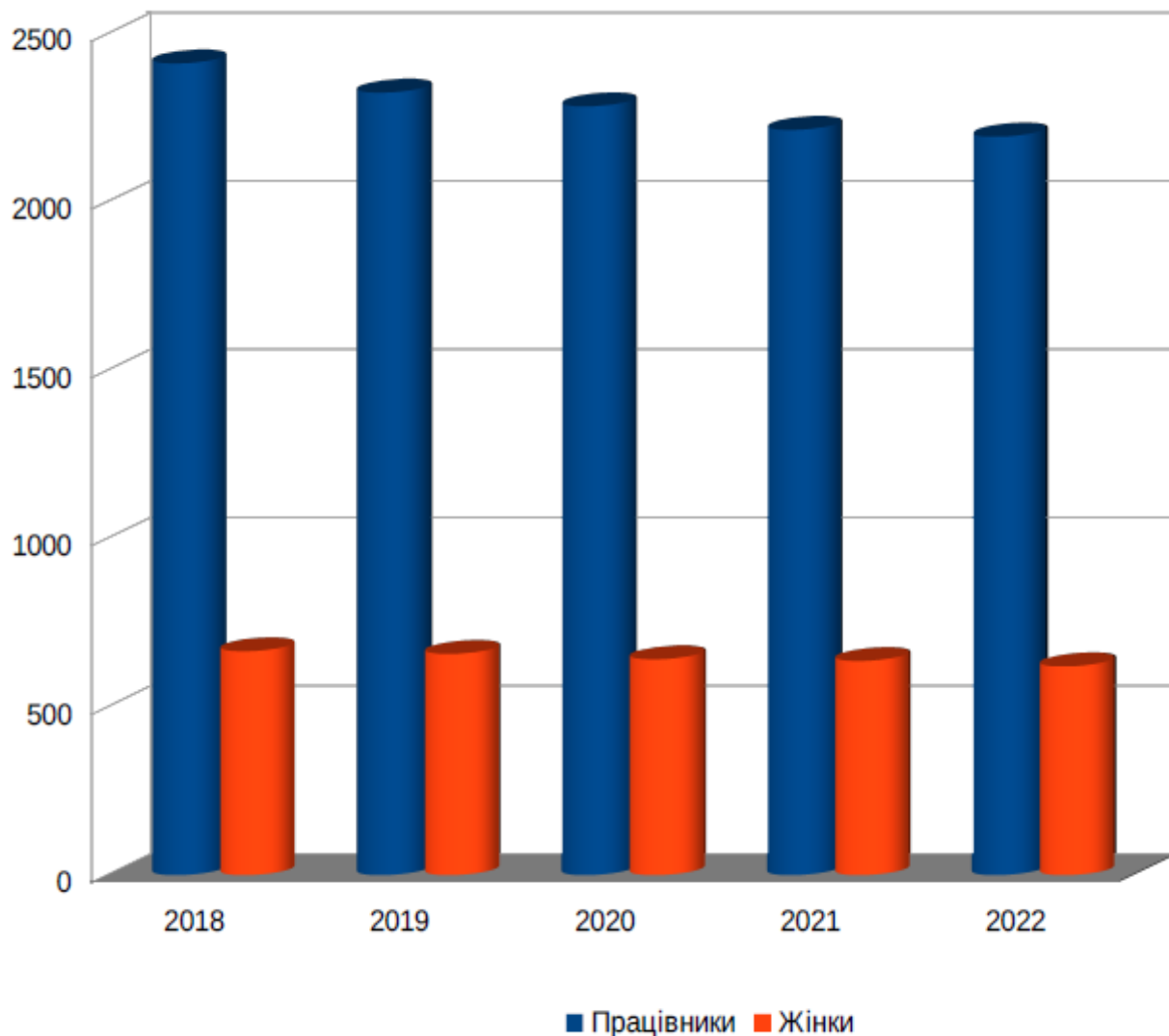


Рис. 2.6. Гендерна структура ПВП ПРАТ «Оболонь» 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Даний рисунок підтверджує проведен дослідження, та свідчить про нерівномірну гендерну структуру ПрАТ «Оболонь».

Якщо розглядати вікову структуру, ще й у розрізі гендерної структури, то очевидним є те, що переважна кількість жінок – це працівники середнього віку, результати проведених досліджень представлені на табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

## Вікова структура жінок ПрАТ «Оболонь»

<b>Чисельність працівників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за віковими категоріями Вікові категорії</b>	<b>Робочі, технічні службовці</b>	<b>Керівники, професіонали, фахівці</b>	<b>Всього працівників</b>
18-25 років	63 із них жінок-10	20 із них жінок-11	83 із них жінок-21
26-40 років	288 із них жінок-38	362 із них жінок-118	650 із них жінок-156
41-55 років	617 із них жінок-143	335 із них жінок-120	952 із них жінок-263
56-60 років	205 із них жінок-71	61 із них жінок-39	266 із них жінок-110
61-74 років	168 із них жінок-44	76 із них жінок-28	244 із них жінок-72
Всього:	1341 із них жінок-306	854 із них жінок-316	2195 із них жінок-622

Джерело: складено автором

З даної таблиці видно, що найбільшу долю займають працівники жіночої статі середнього віку 41-55 років, і більша їх частка припадає на робочі, технічні спеціальності, а найменша частина – жінки молодшого віку 18-25 років, і вони складають теж більшу частину робочих та технічних професій.

Що стосується структури освіти працівників досліджуваного підприємства, то можна спостерігати наступні тенденції, рис. 2.7.

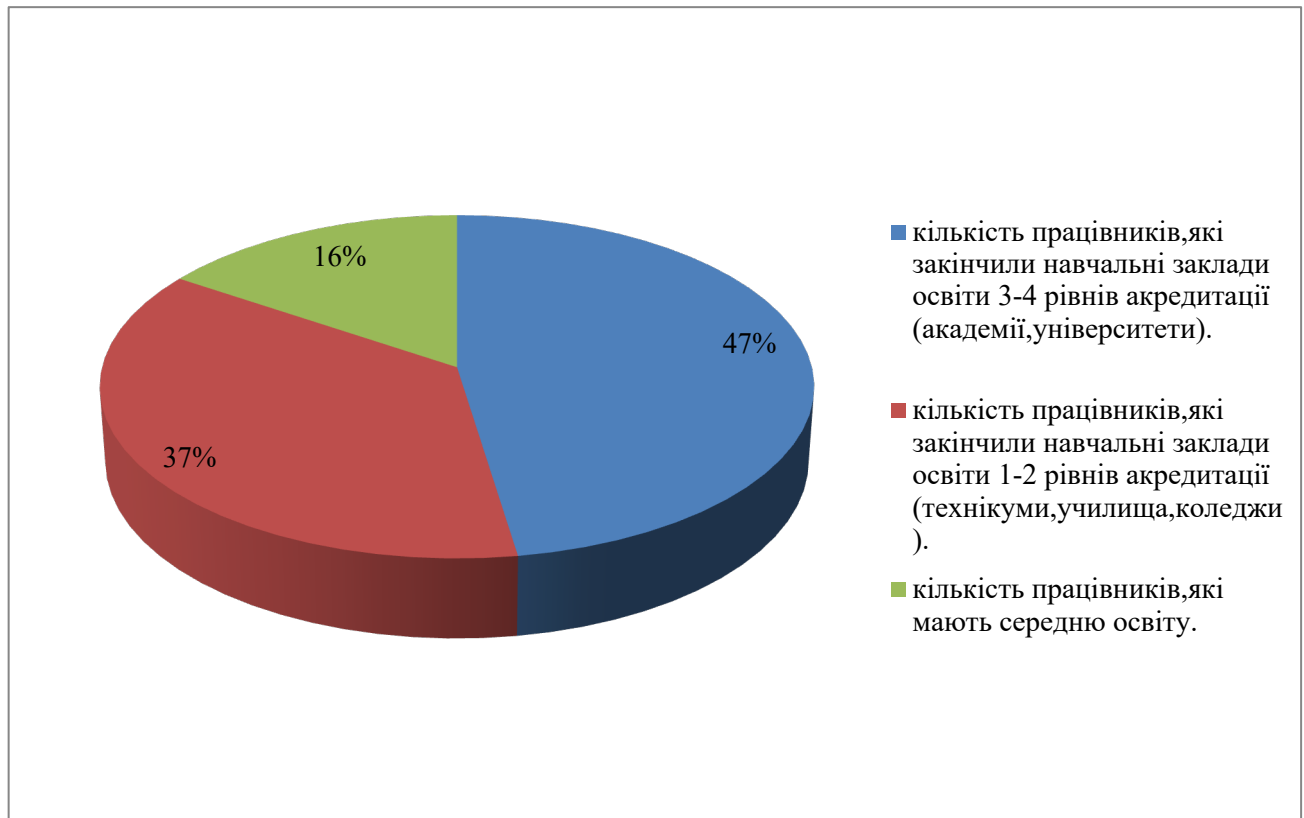


Рис. 2.7. Структура ПВП ПрАТ «Оболонь», за рівнем освіти, 2022 р.

Джерело: складено автором

Отже можемо спостерігати тенденції до високих показників чисельності тих працівників, що закінчили навчальні заклади освіти 3-4 рівнів акредитації (академії, університети), це 1044 чол, або 47% загальної кількості усіх працівників.

На другому місці особи, які закінчили навчальні заклади освіти 1-2 рівнів акредитації (технікуми, училища, коледжи), 808 чол, а це 37% усіх працівників, інші працівники мають лише середню освіту, це 343 чол, і відповідно 16% усієї чисельності ПВП, відповідно можна сказати про високий рівень освіти всіх працівників досліджуваного підприємства, проте зрозуміло, що є ще резерви до підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Оболонь».

Чисельність персоналу на ПрАТ «Оболонь» постійно змінюється, що пов'язано з вступом до навчальних закладів, вибуттям персоналу у зв'язку з виходом на пенсію, або призовом на військову службу, крім того у зв'язку з розірванням трудового договору з ініціативи працівника або компанії, також інші причини. Отже проведемо аналіз руху чисельності ПВП підприємства, безпосередньо дослідимо динаміку плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

## Динаміка руху працівників ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				20/21	21/22	20/21	21/22
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2318	2191	2092	-127	-99	-5,8	-4,7
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	23	32	51	9	19	28,1	37,3
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	42	149	150	107	1	71,8	0,7
- з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб)	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	42	149	150	107	1	71,8	0,7
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2318	2191	2092	-127	-99	-5,8	-4,7
Коефіцієнт загального обороту	0,03	0,08	0,10	0,05	0,013	x	x
Коефіцієнт обороту по прийому	0,010	0,015	0,024	0,00	0,010	x	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,018	0,068	0,072	0,05	0,004	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів	1,81	6,80	7,17	4,99	0,370	x	x
Коефіцієнт відновлення працівників	0,99	1,46	2,44	0,47	0,977	x	x
Коефіцієнт постійності кадрів	0,992	0,992	0,992	0	0	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ПрАТ «Оболонь» – стабільна компанія, тому ми бачимо, що плинність кадрів суттєво не зростає, а навпаки зменшились усі значення показників.

Динаміка коефіцієнта загального обороту кадрів ПрАТ «Оболонь», подано рис. 2.8.

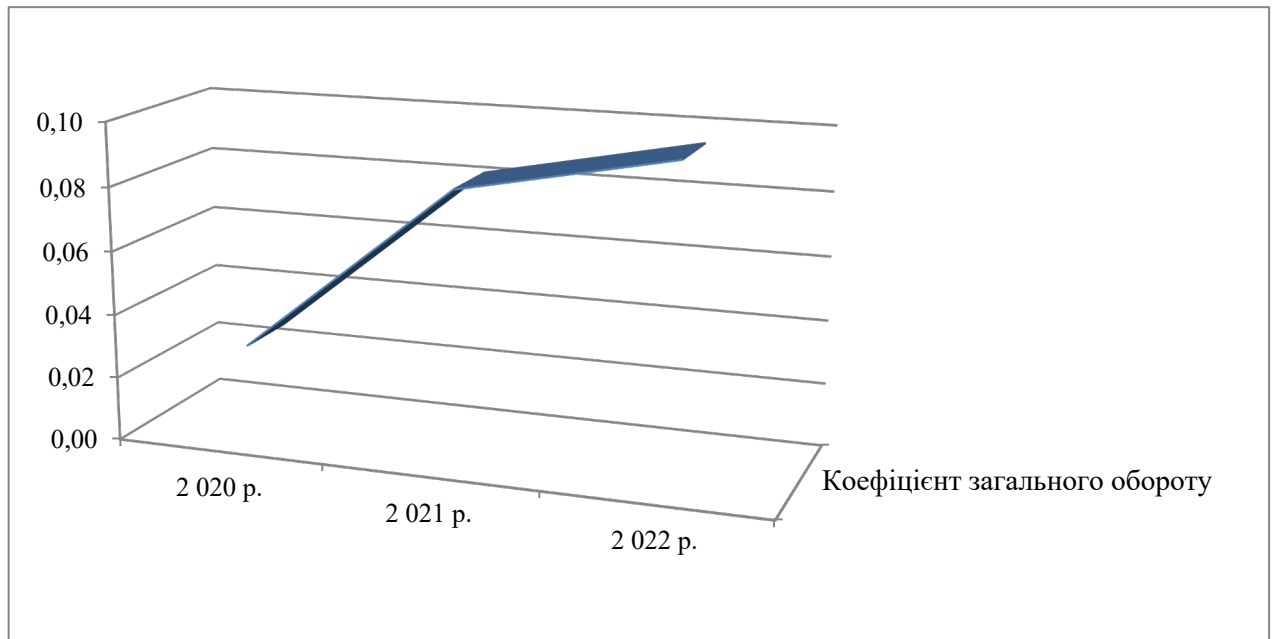


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта загального обороту ПрАТ «Оболонь», 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Даний рисунок ілюструє позитивну тенденцію щодо обороту кадрів, оскільки зростає кількість працівників, а плинність досліджуваного підприємства зменшується, при чому в 2022 р до значення 0,1 пп, що свідчить про низький рівень плинності кадрів, що обґрунтовується зниженням чисельності до 2092 осіб у 2022 р.

Тобто можна говорити про стабільність промислово-виробничого персоналу, а це говорить про задоволеність кадрами своїх умов праці, це дає змогу стверджувати, що підприємство цінить свій людський ресурс.

Якщо розглядати коефіцієнт обороту по прийому, то його динаміка представлена на рис. 2.9., протягом досліджуваного періоду він зростав, що говорить про оновлення персоналу новими залученими кадрами.

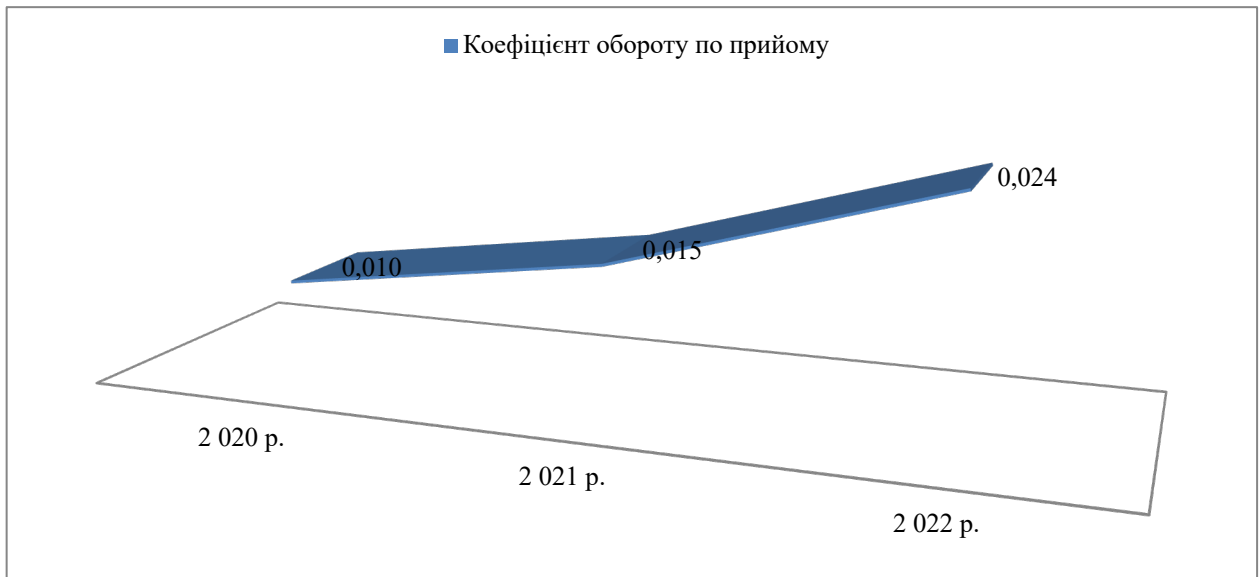


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта обороту по прийняттю ПрАТ «Оболонь», 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Ще одним важливим показником, що характеризує рух персоналу є коефіцієнт плинності кадрів, який подано на рис. 2.10.

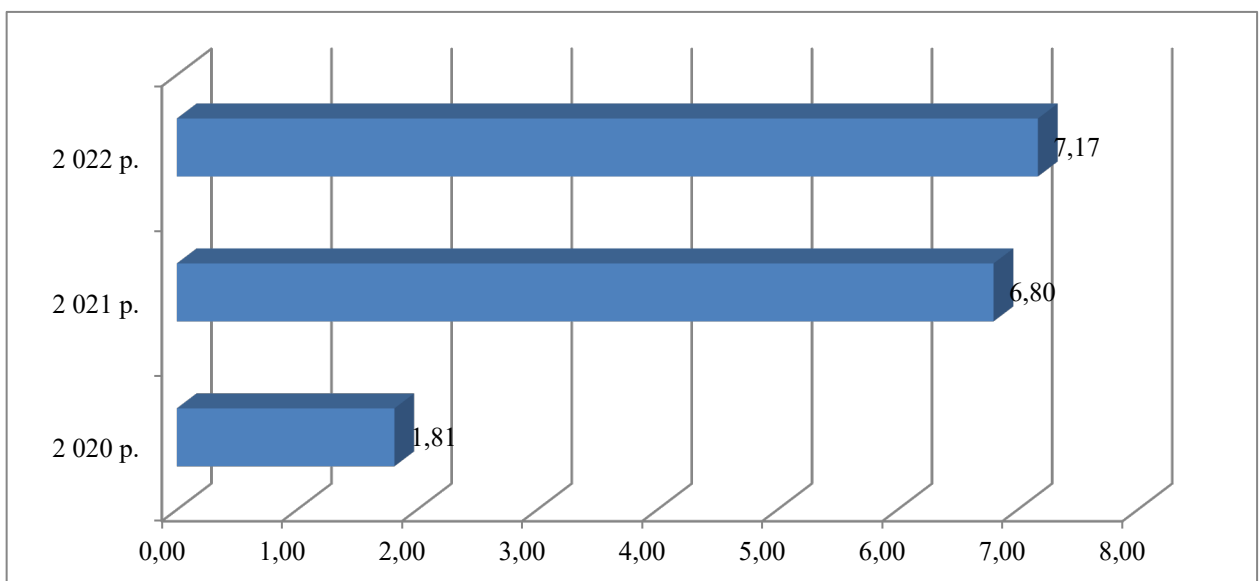


Рис. 2.10. Динаміка плинності кадрів ПрАТ «Оболонь», 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Плинність кадрів на ПрАТ «Оболонь» зростає, тобто щорічно відбувається збільшення коефіцієнта плинності кадрів, що пояснюється неефективною кадровою політикою компанії, і тому у 2022 році цей показник зріс до значення 7,17 пп, що на 2 пп більше аніж в попередньому 2021 році.

Що стосується коефіцієнта постійності кадрів, то він незмінний, що говорить про те, що політика управління персоналом ПрАТ «Оболонь» приносить позитивний ефект, тому склад персоналу протягом п'яти років не змінювався.

З аналізу руху персоналу видно, що на підприємстві інтенсивність обороту по прийому в 2022 р. вище інтенсивності вибуття, в минулому році – навпаки.

Однак зростання значення коефіцієнта поповнення кадрів свідчить не тільки про плинність персоналу, але і про зниження рівня зайнятості, надлишку робочої сили. Відсоток прийнятих працівників збільшився на 37,3 %. Зменшилася кількість працівників, які пропрацювали на підприємстві весь рік.

Можна зробити висновок про те, що працівники не задоволені організацією, а організація не раціонально розподіляє і керує персоналом. Розрахунок потреби в персоналі не ведеться, що в майбутньому з високою часткою ймовірності позначиться на діяльності організації в цілому.

Важливо й те, що в організації чітко встановлені корпоративні, спеціальні та управлінські компетентності, але особистісні компетентності не розглядаються як значущі. Не здійснюється аналіз соціального клімату і параметри які впливають на підвищення співробітників.

Розглянемо основні статті витрат на персонал ПрАТ «Оболонь» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Основні види витрат на персонал ПрАТ «Оболонь»

Група витрат	Складові витрат
Основні	Оклади штатних працівників. Виплати сумісникам. ЗП працівникам, що працюють за контрактом чи договором
Додаткові	Преміювання та винагороди. Оплата роботи у вихідні та святкові дні. Оплата щорічних основних та додаткових відпусток. Витрати на навчання персоналу. Витрати на спецодяг
Соціальні	Відрахування роботодавця на соціальне страхування. Оплата лікарняних. Транспортні витрати
Корпоративні	Витрати на корпоративні заходи. Витрати на подарунки до свят і пам'ятних дат. Витрати на благоустрій

Джерело: складено автором

Серед основних витрат на персонал найбільшу частку займають фонд оплати праці, корпоративні заходи та відрахування до соціальних фондів.

Проаналізуємо витрати на персонал ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період з

2020 по 2022 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз витрат на персонал ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.**

Категорія витрат	Значення, %		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Фонд окладів, надбавок і відпусток	48	49	51
Пошук та відбір персоналу	3	3,8	4,2
Навчання та підвищення кваліфікації	10	10,3	10,3
Корпоративні заходи	15,6	14,3	12
Охорона праці	0,4	0,6	0,5
Відрахування в соціальні фонди	23	22	22

Джерело: складено автором

Як бачимо, структура затрат на персонал підприємства досить стабільна, кожен рік виділяється певний відсоток фінансових ресурсів на навчання персоналу та корпоративні заходи. В основному переважають витрати на оплату праці.

Значний відсоток витрат займають витрати на корпоративні заходи, однак при цьому збільшувались (щороку) витрати на пошук та відбір персоналу. Витрати на відбір персоналу включають вартість рекламних оголошень у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, витрати на оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування та ін.

Винагорода основному управлінському персоналу представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і щоквартальні премії, виражені у грошовій формі.

### **2.3 Аналіз ефективності кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»**

Кадрова безпека – це процес моніторингу, мінімізації та превенції негативних впливів на економічну безпеку банку через ефективний ризик менеджмент загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом.

Кадрова безпека ПрАТ «Оболонь» являє собою оптимальний стан захищеності персоналу корпорації від зовнішніх загроз та оптимальний стан економічної захищеності банку від внутрішніх загроз з боку персоналу.

У таблиці 2.11, наведені систематизовані базові критерії оцінки економічної

безпеки компанії та складові базової системи показників економічної безпеки.

Таблиця 2.11.

**Базові критерії системи показників економічної безпеки ПрАТ «Оболонь»**

№ п/п	Базові критерії оцінки економічної безпеки	Базова система показників економічної безпеки
1	ресурсний потенціал ПрАТ «Оболонь» і можливості його розвитку	темпи зростання прибутковості та посилення економічної стабільності в діяльності суб'єкта
2	рівень ефективності використання ресурсів	рівень матеріального і соціального забезпечення його працівників
3	рівень можливостей ПрАТ «Оболонь» протистояти загрозам його економічній безпеці та самостійно ліквідувати їх	розмір боргових зобов'язань суб'єкта;
4	конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь»	структуру дебіторської заборгованості
5	цілісність та масштаби структури ПрАТ «Оболонь»	обсяги використання тіньового капіталу, тощо
6	ефективність кадрової політики ПрАТ «Оболонь»	Стабільність величини та структури персоналу

Джерело: складено автором

Для економічної безпеки ПрАТ «Оболонь» велике значення мають не стільки самі показники, скільки їх порогові значення, тобто допустимі величини, недодержання яких буде перешкоджати оптимальному розвитку діяльності та бізнес процесам ПрАТ «Оболонь», зумовлювати формування негативних тенденцій його економічної безпеки. Найвищий ступінь економічної безпеки ПрАТ «Оболонь» досягається при умові, знаходження повного комплексу показників в рамках допустимих меж порогових значень, та порогові значення одного показника не досягається за рахунок іншого.

Оскільки робота з персоналом ПрАТ «Оболонь» є первинною, тож кадрова безпека відіграє домінуючу роль у забезпеченні ефективної системи безпеки компанії та мінімізації ризиків, що продукують кадри компанії.

Оскільки кадри є первинними фактором для всіх функціональних складових економічної безпеки, відповідно об'єкти кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь» представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Об'єкти кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Об'єкти кадрової безпеки
1	акціонери, керівники, партнери, штатний і позаштатний персонал, що володіє інформацією, яка не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;
2	фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу компанії та підпадають під можливість привласнення, розтрати й навмисні фінансові махінації;
3	технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;
4	об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти приватної власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом;
5	усі матеріальні ресурси ПрАТ «Оболонь», до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну компанії, тощо;
6	захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам та репутації компанії.

Джерело: складено автором на основі [6]

Суб'єкти кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь» можна поділити на зовнішні та внутрішні:

До зовнішніх відносяться: органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, які не мають ділових відносин з компанією;

До внутрішніх відносяться: служба безпеки ПрАТ «Оболонь», кадрова служба, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал компанії

Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто багаторівневими процесними зв'язками. Кадрову безпеку ПрАТ «Оболонь» є комбінацією подібних складових. Отже, персонал компанії як об'єкт управління характеризується професійною кваліфікацією, мотивацією та фізичною кондицією. Також ПрАТ «Оболонь» є своєрідним осередком інформаційних даних, що акумулюються та обслуговуються персоналом компанії, поряд з цим ПрАТ

«Оболонь» знаходиться у правовому полі України.

Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід’ємно пов’язаний із її економічною безпекою. За даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов’язані з людським фактором.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи ПрАТ «Оболонь» із персоналом. Функцію із забезпечення кадрової безпеки компанії здійснює менеджер (директор) із персоналу яким було проаналізовано, як внутрішню, так і зовнішню небезпеку кадрової складової.

До внутрішніх небезпек ПрАТ «Оболонь» можна віднести:

- невідповідність кваліфікації співробітників до займаної посади (небезпека, що спричиняє збитки);
- недостатня кваліфікація працівників (проблема, вирішити яку зобов'язані кадровики);
- слабка організація системи управління персоналом (немає філософії підприємства);
- слабка організація системи навчання (відсутня система обліку перспектив розвитку персоналу, що створює соціальну непевність у стабільності свого службового росту);
- неефективна система мотивації (немає аналізу потреб кожної особистості й персональної мотивації).

До зовнішніх небезпек можна віднести:

- умови мотивації в конкурентів кращі;
- установка конкурентів на переманювання;
- зовнішній тиск на співробітників;
- втягування їх у різні види залежності;
- інфляційні процеси (їх слід ураховувати під час розрахунку заробітної плати).

Відділ кадрів по напрямках приймає безпосередню участь в розробці планів

економічного і соціального розвитку, приділяючи особливу увагу таким питанням, як формування стабільного трудового колективу, сумісництво професій робітників, розширення бригадних форм організації та оплати праці, питанням соціального розвитку колективу ПрАТ «Оболонь».

Плани роботи з кадрами складаються в комплексі із загальними планами розвитку і удосконалення виробництва і сприяють підвищенню економічної ефективності і якості виробництва. Вони науково обґрунтовуються, в них широко використовуються рекомендації теорії управління, соціології, психології.

Для забезпечення безперебійного виробничого процесу на ПрАТ «Оболонь» відділ організації праці та заробітної плати визначає чисельність промислово-виробничого персоналу на плановий період, засновуючись на даних технічного нормування, яке дозволяє науково обґрунтовувати потреби підприємства в затратах робочого часу для виконання встановленого виробничого завдання.

Кадрова політика досліджуваного підприємства забезпечує:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як "свою власну" і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Можна виділити наступні етапи проектування кадрової політики ПрАТ «Оболонь»:

1. Нормування. Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей тощо.

2. Програмування. Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

3. Моніторинг персоналу. Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

Таким чином, кадрова безпека ПрАТ «Оболонь» повинна займати провідне місце серед інших складових економічної безпеки. Завданнями служби безпеки є не тільки протидія негативному впливу, який йде від персоналу, а й протидія тому, що спрямований на нього.

Останні тенденції розвитку та стимулювання кадрової політики на ПрАТ «Оболонь» направлені на удосконалення наступних показників:

1. Поліпшення добробуту працівників.
2. Набір кваліфікованої робочої сили з вищою освітою.
3. Навчання робітників.

Для дослідження рівня безпеки персоналу на ПрАТ «Оболонь» було проведено опитування співробітників з метою визначення ступеня впевненості в безпеці на підприємстві, опитування показало такі результати (таблиця 2.13).

## Результати дослідження ефективності кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь», 2022 р

Запитання	Усього, %	Відповіді, в %			
		а	б	в	г
1	2	3	4	5	6
Фінансова безпека (рівень заробітної плати)	100	36	60	2	2
Безпечність процесу роботи	100	86	4	8	2
Відповідність режиму роботи потребам працівників	100	84	2	10	4
Перспективи професійного та службового зростання	100	10	32	10	48
Відчуття безпеки при співробітництві з безпосереднім керівником	100	78	2	16	4
Безпечність умов праці	100	90	2	6	2
Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні	100	48	8	34	10
Можливість виконувати роботу, шановну широким колом людей	100	12	62	22	4
Ефективність та безпечність організації роботи компанії	100	78	12	6	4
Рівень безпечності взаємин, що склалися з колегами	100	86	4	4	6
Загальний рівень безпеки при виконанні своїх службових обов'язків	100	80	10	4	6

Примітка: а) повністю задоволений; б) незадоволений; в) загалом непогано, але хотілося б більшого; г) важко відповісти

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Опитування визначило, що повністю почувують себе в безпеці 88% співробітників, а менша кількість опитуваних – 16% – не зовсім почувують себе в безпеці, це говорить про те, що важливо приділити цій проблемі уваги.

Необхідно ретельно перевірити відповідність роботи співробітників їх очікуванням, порівняти, перш за все, умови праці на різних робочих місцях ПрАТ «Оболонь». Необхідно збільшити матеріальне стимулювання персоналу, оскільки саме цей фактор викликає найбільший рівень незадоволеності з боку працівників, на другому місці перспективи зростання в своїй професії та кар'єрі, і також важливим чинником, що формує кадрову безпеку в компанії є надійність місця роботи, оскільки якщо працівник не впевнений в тривалому перебуванні на даному робочому місці, відповідно його вмотивованість суттєво знижується і є велика ймовірність переходу до конкурентів, основні тенденції з почуттям безпеки персоналу на досліджуваному підприємстві представлено на рис (рис.2.11).

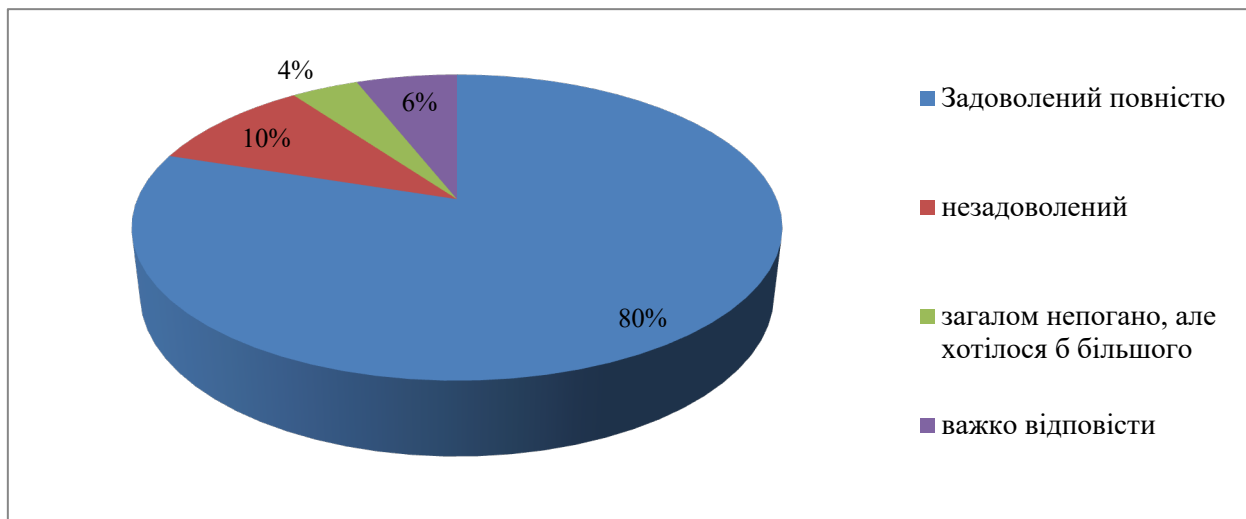


Рис. 2.11. Рівень відчуття безпеки співробітників ПрАТ «Оболонь», %, 2022 р.

Джерело: складено автором

Результати опитування показали, що 80% співробітників ПрАТ «Оболонь» повністю почувають себе в безпеці на робочому місці, 10% респондентів однозначно не задоволені цим аспектом, коли як 4% вважає, що безпека співробітників перебуває на нормальному рівні, проте хотілося б більшого, що залишилося 6% не визначились з відповіддю;

Як показав аналіз, у ПрАТ «Оболонь» почуття безпеки є важливим для ого співробітників.

В Україні існує проблема повернення на роботу жінок і чоловіків після відпустки по догляду за дитиною. Щорічно близько 400 тис батьків та матерів, повертаючись до роботи, стикаються з рядом труднощів: втрата кваліфікації, відсутність попереднього робочого місця, недостатня кількість дитячих садків тощо.

Як наслідок, співробітники із сімейними обов'язками отримують меншу платню, повільно просуваються кар'єрними сходами, мають гірший доступ до фінансових ресурсів і не можуть на повну реалізувати свій трудовий потенціал, а відповідно мають труднощі з відчуттям безпеки як працівника.

У 2022 році у відпустці по догляду за дитиною перебували 74 співробітники. Крім того, в компанії працюють 83 жінки, які мають дітей віком до 3 та 6 років.

Сьогодні дієвої моделі повернення фахівців із відпусток по догляду за дітьми в Україні наразі не існує і це є стимулом до пошуку шляхів покращення умов праці осіб із сімейними обов'язками.

З метою впровадження кращих трудових практик на своїх підприємствах «Оболонь» у 2021 році у співпраці з ВГО «Ліга соціальних працівників України» (ЛСПУ) долучилася до проекту «Знову до роботи: реінтеграція матерів і батьків до професійного життя після відпустки по догляду за дитиною», який проходить за підтримки Європейського Союзу.

Завданням проекту є створення сприятливих умов для батьків та матерів, які повернулися до роботи після декретної відпустки, а також працівників, які мають дітей віком до 3 років.

Ініціатива передбачає розробку механізмів успішного повернення батьків на роботу, їх апробацію, експериментальне впровадження на підприємствах та внесення відповідних змін до законодавства України.

З переліку запропонованих практик «Оболонь» зупинилась на механізмах, які включені до Колективного договору, проте компанія має намір їх удосконалити:

- система професійного навчання, розвитку і наставництва

- режими роботи

- підтримка, організація й проведення спортивно-оздоровчих і культурно-масових заходів для співробітників і їх сімей.

Дана ініціатива дає додаткову впевненість працівникам в перспективному просуванні на робочому місці, а відповідно і посилює відчуття безпеки

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

### **3.1. Основні напрямки забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»**

Формування кадрової безпеки підприємства будується за основними напрямом: суворе виконання затверджених заходів при реалізації заходів щодо набору нового персоналу, розробка та реалізація програми адаптації, у тому числі створення сприятливого середовища з метою формування лояльного відношення працівників до організації, а також розробка системи заходів щодо запровадження персоніфікованого діловодства, а також дотримання комерційного режиму таємниці. Саме тому забезпечення кадрової безпеки має займати пріоритетне місце у забезпеченні безпеки організації загалом (відповідно іншим складовим).

Виділимо основні складові політики кадрової безпеки, яких повинно дотримуватись ПрАТ «Оболонь»:

1. Виявлення, а також припинення будь-яких видів загроз, що походять від співробітників – кримінальна діяльність, розголошення комерційної таємниці, незаконне співробітництво з конкурентами, заподіяння шкоди бізнесу тощо.

2. Аналіз та оцінка обстановки загалом у трудовому колективі, взаємовідносин, складаються між співробітниками.

3. Визначення рівня лояльності персоналу до організації, виявлення про "груп ризику", розробка заходів, а також варіантів їх втілення з нейтралізації негативного настрою працівників.

4. Оптимізація робіт зі збору та аналізу даних про претендентів з метою створення достовірного портрета претендента та, як наслідок, прийняття об'єктивного рішення про прийомі (відмову) працювати.

5. Проведення (при необхідності) психоемоційного та психофізіологічного тестувань (наприклад, із застосуванням поліграфу) при прийомі на певні посади, а також у разі виникнення спірних ситуацій.

6. Проведення консультаційних та навчальних семінарів з підготовки персоналу на тему, пов'язані з питаннями забезпечення кадрової безпеки, з правилами звернення з конфіденційною (закритою) інформацією.

Для забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь» слід звернути увагу на такі три основні напрями:

1. Підбір персоналу. На цьому етапі слід оцінити благонадійність працівника.

Документальне, юридичне забезпечення влаштування на роботу, встановлення законодавчо обґрунтованого мінімального випробувального терміну, надання допомоги співробітникам у період адаптації – все це безпосередньо впливає на формування лояльності співробітника в цілому, а значить, безпосередньо взаємопов'язане з кадрової безпеки підприємства. Але варто зазначити, що кадрова безпека починається з процесу підбору та найму персоналу, але їм не обмежується.

2. Формування лояльності працівників до організації. Це найважливіше завдання у стратегії розвитку та вдосконалення кадрової політики. В даному випадку необхідно створити середовище сприятливе середовище для співробітників (у тому числі і за допомогою соціальної політики, мотиваційної системи тощо), створення та виховання лояльних працівників. При цьому необхідно не просто визначити вектор розвитку у цьому напрямі, а й прописати на адміністративному рівні детальну програму створення лояльності співробітників, з написанням індивідуальної (або групової) мотивації за потребами, створення корпоративної культури та інше. Варто враховувати те, що за втілення стратегії управління персоналу, а також її вдосконалення кадрова безпека підприємства підвищується априорі.

3. Контроль із боку адміністративного корпусу. Контроль необхідний насамперед для перевірки виконуваних регламентів, режимів, наказів, нормативів, статистик та іншого. Ці заходи націлені зовсім не обмеження працівників, але в вихованні у яких корпоративних та етичних норм, необхідних компанією. Також дані заходи мінімізують ймовірність нанесення економічної та іміджевої шкоди підприємства.

Основою високоефективної роботи служби управління персоналом ПрАТ «Оболонь» повинно бути чітке надання повноваженнями у структурі управління

діяльністю підприємства. Повинно бути визначено її місце та функції. Для забезпечення повноцінного та високоефективного виконання своїх функцій служба повинна мати реальні важелі дії. Повноваження служби повинні бути закріплені у локальних нормативних акти підприємства, при цьому повинні бути доступні не тільки для співробітників служби, але й загального користування інших співробітників підприємства.

До основних заходів щодо вдосконалення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь» можна віднести:

- удосконалення системи доступу до інформації;
- підвищення лояльності персоналу;
- удосконалення процесу адаптації;
- удосконалення процесу звільнення.

Удосконалення системи доступу до інформації важлива проблема, яка постає перед керівництвом підприємства.

При цьому управління має здійснюватись на всіх рівнях, у тому числі при використанні інформації, носіїв інформації, локальних мереж, корпоративної пошти та ін.

Локальна мережа та мережа Інтернет мають бути розділені з метою забезпечення інформаційної безпеки. В ідеалі, комп'ютер для виходу в Інтернет повинен бути відокремлений і, не мати жодного прямого зв'язку з іншими робітниками станціями.

Підвищення лояльності персоналу – комплекс заходів, що дозволяють сформувати позитивне ставлення працівників до роботодавця. Лояльність персоналу організації один із важливих факторів формування стану захищеності організації від погроз, пов'язаних із власним персоналом, що дозволяє формувати позитивне ставлення працівника до організації, до матеріальних цінностей, що його оточують.

На ПрАТ «Оболонь» функціонує система матеріального та морального стимулювання працівників з метою забезпечення сумлінного виконання своїх обов'язків. Важливе значення у формуванні позитивного ставлення персоналу до Організації має наявність корпоративної культури. В організації вона, безперечно, присутня, починаючи з фірмового спецодягу для працівників виробництва та великим

кількістю символіки у кабінетах керівництва, закінчуючи великою кількістю заходів, що допомагають згуртувати колектив.

Працівники ПрАТ «Оболонь» беруть активну участь у культурно-масових заходах. Усе наведені вище заходи введені, функціонують та створюють позитивний імідж компанії в очах людей, які працюють там.

Незважаючи на те, що в організації досить непогано побудовано процес адаптації нового співробітника, є сенс запровадити деякі нововведення. Оскільки процесом вливання нового співробітника в колектив управляє та сприяє його наставник, який призначається вищим керівництвом, дуже часто це є додаткове навантаження, якому більшість не дуже раді. Від цього і недоброчесне ставлення до поставленого завдання. Як вирішення цієї проблеми може виступити практика, що зарекомендувала себе на інших підприємствах такого типу.

Ще один із важливих аспектів економічної безпеки є вдосконалення процесу звільнення. Найгірше, коли співробітник йде з почуттям образи та прихованим гнівом. Це як «бомба уповільненої дії», ніколи не знаєш, де і коли рвоне. Такий співробітник, який має досить секретну інформацію, – справжня знахідка для конкурентів.

Важлива проблема, яка постає перед керівництвом ПрАТ «Оболонь» – це використання інформації, носіїв інформації, локальних мереж, корпоративної пошти та ін. Проблему винесення інформації частково вирішено шляхом існуючих обмежень використання портативних носіїв, впровадження програм для ділового листування співробітників та пересилання документів. Але відключити комп'ютер працівника від мережі «інтернет» вже не є реальним.

На наш погляд, вирішенням цієї проблеми може стати розмежування доступу. Суть у тому, що кожен співробітник заходить у систему під своїм, індивідуальним логіном та паролем. У робочу програму – індивідуальний логін та пароль, вихід в інтернет – логін та пароль. Якщо ми говоримо про безпосередньо Інтернеті, то вестиметься журнал за кожним користувачем мережі. І зберігатиметься певний період. Таким чином, якщо до локальної мережі компанії потрапляє шкідлива програма, поштовий клієнт для особистої листування та інші потенційно небезпечні

програми, співробітники служби інформаційної безпеки легко з'ясують, з якого облікового запису був занесено той чи інший файл. При цьому бажано обмежити вільний доступ до цінної інформації, ввівши чітке розмежування посад та повноважень.

Відділу кадрів пропонуємо доручити розробку нової документації щодо роботи з конфіденційними документами: Зобов'язання керівників підрозділів ПрАТ «Оболонь» із захисту комерційної таємниці.

До конфіденційної інформації належать і персональні дані співробітників. З персональними даними насамперед працюють співробітники відділу кадрів Найбільш поширеними операціями з персональними даними є їх отримання, обробка, зберігання та передача. До документів, що містять інформацію, необхідну роботодавцю при прийомі на роботу, належать документи, що пред'являються під час укладання трудового договору.

Зберігаються особисті справи та інші документи, що відображають персональні дані співробітників, у сейфових шафах у приміщенні відділу кадрів. Ключі від сейфових шаф знаходяться у працівників відділу. Видача персональної інформації про співробітників здійснюється за першої їхньої вимоги, співробітники отримують повну інформацію про їх персональних даних та обробки цих даних, мають вільний доступ до своїм персональним даним, включаючи право на отримання копій будь-якої записи, що містить персональні дані працівника. Персональні дані не повідомляються третій стороні без письмової згоди працівника, причому особи, які отримують персональні дані працівника, попереджаються про те, що ці дані можуть бути використані лише з метою, для яких вони повідомлено.

Всі співробітники повідомлені про те, що документи не слід залишати на робочому місці, необхідно поміщати їх у відповідну папку.

Відповідальність за дотримання цього правила несе спеціально призначений співробітник. Співробітники, згідно з встановленими правилами, не повинні викидати у сміттєвий кошик непотрібні документи (нехай і не конфіденційні). Для цих цілей використовується шредер – знищувач паперів. Для дотримання безпеки на підприємстві, що розглядається комп'ютери, підключені до Інтернету, поставлені

окремо (за кількістю кабінетів в офісі). Розроблено порядок перенесення інформації з комп'ютерів і на них призначений відповідальний. Знімні диски зберігаються в замкненому сейфі та видаються під розписку.

Для вирішення проблемної ситуації на ПрАТ «Оболонь» необхідно:

розробити нове Положення про захист персональних даних працівника, який закріплює порядок отримання, обробки, зберігання та передачі персональних даних працівника.

Необхідно розробити зобов'язання керівників підрозділів із захисту комерційної таємниці.

З метою забезпечення інформаційної безпеки внутрішня мережа та Інтернет повинні бути розділені. В ідеалі, комп'ютер для виходу в Інтернет має бути відокремлений і, не мати жодного прямого зв'язку з іншими робочими станціями.

Також дуже важливою складовою кадрової безпеки є формування лояльності персоналу, що дасть змогу підвищити безпеку за рахунок корпоративного духу персоналу.

Управління лояльністю персоналу є одним з ключових елементів системи керування персоналом. Управління лояльністю персоналу спрямовано формування бажаного виробничого поведінки з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Алгоритм управління лояльністю персоналу ПрАТ «Оболонь» включає такі етапи:

1. Аудит структури лояльності персоналу на стадії найму працівників. На даному етапі виявляється структура лояльності потенційних співробітників, тим самим на даному етапі можна виявити чи підходить кандидат наявним детермінантам лояльності.

2. Аудит лояльності працівників організації. Цей етап є основним у системі управління лояльністю персоналу організації, і він складається з кількох процедур.

Експерес-діагностика поточного стану лояльності персоналу організації, метою якої є виявлення проблемних зон організації. Симптомами низької лояльності персоналу є:

- 1) висока плинність персоналу;
- 2) низька продуктивність праці;
- 3) абсентеїзм;
- 4) небажання персоналу підвищувати свою кваліфікацію, вчитися;
- 5) зниження якості продукції.

Дослідження лояльності на основі більш глибокого аналізу рівня лояльності персоналу. Ця процедура включає: визначення загального рівня лояльності персоналу та визначення співвідношення типів лояльності персоналу в структуру лояльності працівників.

Результатам опитування показали, що не лише грошові виплати забезпечують мотивацію співробітників, а елементи корпоративної соціальної політики та корпоративної культури забезпечують мотивацію співробітників, створюючи сприятливий клімат для роботи, і формують лояльне ставлення персоналу до своєї організації.

За словами співробітників, найбільше на їхню успішну діяльність впливає наявність поважних та довірчих відносин з керівництвом, а також визнання особистого внеску у колективі. Таким чином, ставлення до колективу, соціально-психологічний клімат, відносини з керівництвом є вагомими факторами успішності діяльності. При цьому всі вказані елементи відображають рівень корпоративної культури в організації

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо забезпечення кадрової безпеки товариства**

Для підвищення лояльності ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити стратегію мотивації та стимулювання.

Вона має бути спрямована насамперед на лінійний персонал. В майбутньому ця стратегія сприятиме підвищенню очікувань керівництва в щодо співробітників. Стратегія включає такі способи:

- 1) забезпечення курсів підвищення кваліфікації не рідше одного разу на рік;

- 2) наявність очного психолога, вирішення конфліктів та управління стресом;
- 3) організувати зону відпочинку, зону «зелену»;
- 4) додавання особистого часу, на додаток до обіду;
- 5) забезпечити інформаційну базу для працівників, саморозвитку;
- 6) створення культурних, спортивних, розважальних, з метою підвищення корпоративного духу;
- 7) квитки на культурні заходи;
- 8) кваліфіковане медичне обслуговування, покращення якості громадського харчування, створення системи внесків до пенсійного фонду персоналу (за бажанням);
- 9) заробітна плата «біла» відповідно до трудового договору, чіткі посадові інструкції, що надаються співробітникам та виконання роботи в відповідність із ними;
- 10) розширення повноважень робітничого класу, з погляду оперативного ухвалення рішень.

При реалізації цих пропозицій у межах підприємства, формування систему лояльності буде переведено на новий рівень. Це призведе до того, що організація стане більш прибутковою, покращиться трудова діяльність за рахунок підвищення ефективності персоналу.

Важливою проблемою, з якою стикається управління підприємствами, є використання інформації, носіїв даних, локальних мереж, корпоративної пошти тощо.

Проблема видалення інформації частково усувається існуючими обмеженнями на використання переносних носіїв, реалізацією програм для обслуговуючого персоналу та передачі документів.

Але вимкнення комп'ютера співробітника з Інтернету більше не є реальним. На наш погляд, вирішення цієї проблеми може послужити досвідом великих компаній у нашому місті. Тобто, контроль доступу. Водночас бажано обмежити вільний доступ до цінної інформації шляхом запровадження чіткої демаркації посад та повноважень. Можна впровадити внутрішню перевірку вхідних та вихідних листів, відстежуючи діяльність співробітників локальної мережі та слухаючи телефонні дзвінки.

З метою вдосконалення системи управління безпекою ПрАТ «Оболонь» та підвищення лояльності можна рекомендувати розробити систему мотивації.

Ефективні нефінансові стимули можуть зменшити плинність кадрів, дати уявлення про важливість кожного члена команди для всієї організації, що збільшує лояльність і прихильність, де кожен почувається частиною загальної справи, змінним «гвинтовим» чи виробничим керівництвом - справді, це також залежить від проблем підприємства.

В даний час в організації використовуються такі групи методів:

1. Адміністративні організаційні методи управління. Регулювання відносин між працівниками у вигляді положень про структурні підрозділах та посадових інструкціях; використання переконливої мотивації (видача замовлень, замовлень, інструкцій) при керуванні поточною діяльністю підприємства.

2. Методи економічного управління. Матеріальні стимули для роботи співробітників, бонуси, засновані на результатах праці, використання одноразової виплати для певних категорій працівників.

3. Методи соціально-психологічного управління. Розвиток співробітників – почуття приналежності до організації через формування стандартів обслуговування, проведення корпоративної реклами, широке використання логотипів компаній, бренд одягу для обслуговування співробітників, стимулювати роботу працівників, забезпечуючи гарантії соціальних гарантій (відпустка через хворобу, виплата допомоги тощо).

Щоб підвищити лояльність персоналу ПрАТ «Оболонь», необхідно створити соціальну програму, яка включає:

1. Безкоштовне харчування для працівників.
2. Привітання працівника з днем народження керівництвом та членами команди (листівка, плакат, подарунок).
3. Медична та стоматологічна профілактика – один раз на рік.
4. Путівки до санаторіїв для співробітників компанії.
5. Можливість отримання позики з низькою процентною ставкою через компанію.

6. Встановлення певного робочого періоду, який слід заохочувати.

Наприклад, кожні п'ять років бездоганної роботи працівнику може бути надано право на отримання стимулу, вартість якого може бути збільшено. Нова система сприятиме організаційній лояльності, відданості справі, відповідальності перед роботодавцем і, як наслідок, підвищення рівня безпеки персоналу.

Поліпшення процесу адаптації. Незважаючи на те, що процес адаптації нового співробітника досить хороший підприємстві, логічно запроваджувати деякі нововведення. Оскільки вливання нового співробітника в команду управляє та просуває його наставник, який призначається начальником, дуже часто є додатковим тягарем, яка більшість із них не дуже раді. Як вирішення цієї проблеми це може бути практика, яка зарекомендувала себе на інших підприємствах цього типу. Це відшкодування у розмірі 15% від заробітної плати наставника протягом періоду коригування призначеного працівника.

Тому якщо співробітник поінформував роботодавця про своє майбутнє пропозиції про звільнення, необхідно:

1. По можливості швидко організувати передачу справ, скопіювати робітник файл з усіма даними у разі будь-якої шкоди.
2. Знайти справжню причину звільнення.
3. Визначити лояльність співробітника до підприємства та кількість відомої інформації, особливо щодо конфіденційних даних.
4. Розрахувати можливі ризики, пов'язані з розкриттям інформації, відомої співробітнику, щоб встигнути розробити заходи для запобігання можливі наслідки. Наприклад, якщо працівник працює над підписанням великого контракту з новим клієнтом, має сенс підписати цей договір до догляду працівника, інакше клієнт разом із працівником може піти до конкурента.
5. Змінити всі відомі паролі на співробітника та коди доступу на цінну інформацію, щоб він не мав часу взяти з собою дані
6. Провести розмову із звільненим співробітником, нагадуючи йому про відповідальності за розкриття комерційної таємниці та інших незаконних дій.

7. Провести розмову з іншими співробітниками, пояснивши причини звільнення. Ця процедура повинна бути виконана, щоб уникнути пліток та спекуляцій.

8. Поінформувати всіх клієнтів, з якими працював співробітник, про його звільнення.

9. Перевірте відсутність документів, якщо всі паролі та ключі передані. Виконання цих простих правил дозволить заздалегідь підготувати можливі наслідки припинення діяльності працівника, навіть якщо ці наслідки виявляться дуже важкими.

При укладанні трудового договору з усіма категоріями працівників необхідно підписати угоду про нерозголошення комерційної таємниці. Також можна запропонувати інший корисний підхід для підвищення якості персоналу з управління кадровою безпекою.

Процес управління безпекою персоналу повинен ґрунтуватися на систематичному підході, що враховує всі проблеми безпеки.

Першим кроком, що визначає елементи системи управління безпекою, є важливим концептуальним значенням в організації процесу контролю. Це повинні бути визначені не лише елементи системи, а й існуючі відносини між ними. Елементи системи управління кадровою безпекою включають предмети, об'єкти, підходи до управління, методи управління та інструменти.

Суть другого етапу – формування інформаційно-методичного забезпечення оцінки персоналу кадрової безпеки. Цей етап полягає у створенні бази даних для оцінки стану безпеки персоналу, а також методологічної основи, у тому числі методів оцінки, враховуючи специфіку організації.

На третьому етапі – діагностика безпеки персоналу, включаючи розрахунок показників ефективності та параметрів.

Підсистема моніторингу загроз полягає із двох етапів:

1. Виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз персоналу служби безпеки.
2. Розробка та реалізація заходів щодо запобігання (або нейтралізації) загроз.

Підсистема контролю має забезпечувати оцінку ефективності заходів, прийнятих для запобігання або нейтралізації загроз та рівні управління персоналом кадрової безпеки.

Діагностика існуючої системи нематеріальної мотивації та аналіз потреб персоналу показав необхідність удосконалення системи нематеріальної мотивації. Нова система буде сприяти організаційній лояльності, відданості спільній справі, відповідальності перед роботодавцем та відповідно підвищить рівень кадрової безпеки. Розробимо повну процедуру нематеріальною мотивації для співробітників компанії.

Проект змін торкнеться таких видів нематеріальної мотивації: культурно-розважальні заходи; спортивні події.

Розглянемо витрати, які необхідно зазнати компанії ПрАТ «Оболонь» для здійснення всіх заходів щодо впровадження проекту (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

#### Витрати на здійснення проекту нематеріальної мотивації ПрАТ «Оболонь»

Найменування	Витрати місяць, грн	Кількість місяців, у році	Разом, грн
1. Оренда доріжки в боулінгу	4000	6	24 000
2. Доріжка у басейні	6 000	12	72 000
3. Оренда тренажерний зал. Тренажерний зал знаходиться в розпорядженні співробітників 4 рази на місяць у вихідні дням	10000	12	120000
4. Квитки у кіно	30 000	3	90 000
Разом			306000

Джерело: складено автором

Ціль проекту вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь» полягає у вдосконаленні системи кадрової безпеки, пов'язаної з високою плінністю персоналу.

Рекомендація щодо введення надбавки за вислугу років. Крім системи нематеріальної мотивації, пропоную ввести не існуючу поки що на підприємстві надбавку за вислугу років, від якої також залежатиме розмір заробітної плати

працівників, що також знизить існуючу в організації плинність персоналу. Тривала бездоганна робота є формою активності, яка повинна заохочуватись, оскільки подібна робота під силу не всім працюючим.

Принцип встановлення надбавки за вислугу років полягає в тому, що при досягненні певного рівня чи безперервного стажу роботи для підприємства розмір надбавки збільшується з часом.

Доцільно встановити певний період роботи, який повинен заохочуватись. Наприклад, через кожні п'ять років бездоганної роботи працівнику можна надати декларація про отримання заохочення, значимість якого може підвищуватись.

Рекомендується встановити періодичність виплати надбавки щокварталу. Основним документом для визначення вислуги років, що дає право на отримання надбавки за вислугу років, повинна бути трудова книжка. Стаж роботи повинен обчислюватися з усього часу, опрацьованого на ПрАТ «Оболонь» безперервно.

В рамках такого порядку рекомендується прийняти шкалу, за якою виплачуватиметься надбавка.

Таблиця 3.2

### Шкала надбавок за вислугу років

При стажі роботи	Розмір надбавки до квартального посадового окладу
1-3 років	3%
3-6 років	5%
6-10 років	7%
10-15 років	9%
Понад 15 років	11%

Джерело: складено автором

Надбавка за вислугу років буде додатковим стимулюванням для співробітників організації працювати на даному підприємстві. Із застосуванням надбавки за вислугу років працівники рідше будуть вдаватися до пошуку нової роботи, де вищий розмір заробітної плати, що значно знизить існуючу на ПрАТ «Оболонь» плинність персоналу.

Таблиця 3.3

### Розрахунок надбавки за вислугу років

Стаж роботи	Кількість осіб	Сума
-------------	----------------	------

До 1 року	120 осіб	0
1 - 3 років	250 осіб	500 000
3 - 5 років	330 осіб	1000000
Разом:	-	1500 000

Джерело: складено автором

Незважаючи на те, що на підприємстві досить непогано збудований процес адаптації нового співробітника, є сенс запровадити деякі нововведення.

Оскільки процесом вливання нового співробітника в колектив управляє і сприяє його наставник, який призначається вищим керівництвом, дуже часто це є додатковим навантаженням, яким більшість не дуже раді. Від цього і недобросовісне ставлення до поставленої задачі. Як вирішення цієї проблеми може виступити практика, що зарекомендувала себе на інших підприємствах подібного типу. Це надбавка у розмірі 15% від окладу наставника, на період адаптації дорученого йому працівника, в середньому це три місяці.

Таблиця 3.4

#### **Витрати на запропоновані заходи щодо покращення системи кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь»**

Елементи витрат	Витрати (грн)
Удосконалення системи доступу до інформації	1200
Підвищення лояльності персоналу	1806000
Удосконалення процесу інформаційної безпеки	9000
Удосконалення процесу звільнення працівників	1200
Разом:	1 808 400

Джерело: складено автором

Нами на практиці було доведено, що, впливаючи на ці «точки», можна удосконалювати всю систему кадрової безпеки загалом. Також було доведено, що введення цих заходів є економічно обґрунтованим, оскільки витрати на їх ніяк не можна порівняти з можливими збитками, які зазнає компанія.

Як показують дані статистики, збитки, які можуть завдати власний персонал досягає цифри в 9% від обороту компанії. Застосування ж даних заходів щодо забезпечення кадрової безпеки дозволить знизити ризики та загрози пов'язані з власним персоналом, і не буде таким дорогим. Співставимо потенційні витрати, які понесе підприємство з потенційною економією.

Економія від впровадження заходу може становити 9% чистого доходу, розрахуємо середньозважену величину за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз щодо збитку;

В – є найбільш вірогідним прогнозом;

П – песимістичний прогноз збитковості.

Для визначення прогнозних обсягів збитковості ПрАТ «Оболонь» внаслідок неефективної системи кадрової безпеки отримано такі результати:

Таблиця 3.5

**Результати опитування експертів щодо зменшення збитків від неефективної системи забезпечення кадрової безпеки внаслідок збільшення лояльності працівників ПрАТ «Оболонь»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ймовірний відсоток зменшення збитків, %	9,9	8,3	9,1	8,7	7,5	9,0	8,4	7,5	8,7

Джерело: розраховано автором

Для подальшого аналізу проведемо впорядкування результатів думок експертів ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Впорядковані результати думок експертів ПрАТ «Оболонь»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ймовірні збитки від неефективної кадрової безпеки, %	7,5	7,5	8,3	8,4	8,7	8,7	9,0	9,1	9,9

Джерело: складено автором

Всі величини отриманого прогнозу перевіряємо на типовість і надійність.

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення, воно характеризує розсіювання думок експертів ПрАТ «Оболонь» відносної їх середнього значення в табл. 3.5.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{8,2}{9}} = 0,91 \quad (3.2)$$

Далі визначаємо коефіцієнт варіації, він дасть характеристику однорідність думок експертів ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.7

**Проміжні розрахунки задля визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо ймовірного зменшення збитків від неефективної кадрової безпеки за рахунок забезпечення лояльності працівників ПрАТ «Оболонь»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг збитків, %.	0,075	0,075	0,083	0,084	0,087	0,087	0,090	0,091	0,099	
$O_{сер}$	0,0857									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-0,0107	-0,0107	-0,0027	-0,0017	0,0013	0,0013	0,0043	0,0053	0,0133	
$\Delta O^2$	0,000114	0,000114	0,000007	0,000003	0,000002	0,000002	0,000019	0,000028	0,000178	0,00053

Джерело: складено автором на базі розрахунків

Коефіцієнт варіації, характеризує однорідність сукупності усіх думок експертів, і дорівнює.

$$\tilde{w} = \frac{\alpha}{O_{сер}} * 100\% = \frac{0,00053}{0,0857} * 100\% = 0,62\% \quad (3.3)$$

Оскільки  $w < 33\%$ , отже сукупність думок експертів ПрАТ «Оболонь» можна вважати однорідною, що вказує на можливість застосування розрахованих експертних оцінок задля подальших розрахунків ефективності.

Отже прогноз обсягів реалізації ПрАТ «Оболонь» з допомогою методу розподілу ймовірностей. На базі даних визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне та песимістичне значення прогнозів збитків.

За найбільш вірогідне зростання обсягу реалізації (В) приймаємо: 0,087%, за оптимістичним прогнозом (О) збитки становитиме 0,075%, песимістичний прогноз (П) збитків складає 0,099%.

Розрахуємо очікувану величину збитку:

$$OP = \frac{O+4*В+П}{6} = \frac{0,075+4*0,087+0,099}{6} = 0,087\% \quad (3.4)$$

Визначимо економію підприємства при запровадженні заходів кадрової безпеки

$$8649174 * 0,087\% / 100 = 7524,8 \text{ тис. грн.}$$

При цьому загальні витрати на запропоновані заходи складуть 1 808,40 тис.грн.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь»**

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників. Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки й технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$8649174 * 0,087\% = 7524,8 \text{ тис. грн.}$$

де 8649174 тис. грн. – базове значення величини чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції у проектному році складе:

$$8649174 + 7524,8 = 8656698,8 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо значення повних витрат у проектному році.

Повні витрати на реалізацію (ПВ) у базисному році склали 6906175 тис. грн., в т.ч.:

постійні витрати – 1588420 тис. грн.;

змінні – 5317755 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$5317755 \times 0,087 \div 100 = 4626,4 \text{ тис. грн.}$$

У плановому періоді також планується збільшити витрати при впровадженні програми лояльності персоналу.

Розраховані нами витрати склали 1808,4 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$4626,4 + 1808,4 = 6434,8 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, повні витрати у проектному році будуть:

$$6906175 + 6434,8 = 6912609,8 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо дельту прибутку від реалізації продукції у проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 8656698,8 - 6912609,8 = 1744089 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Пр} = 1742999 - 1744089 = 1090 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Пр} = 7524,8 - 6434,8 = 1090 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$1090 * (1 - 0,18) = 893,8 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати при застосуванні програми лояльності персоналу на ПрАТ «Оболонь» наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Очікувані результати від застосування заходів щодо забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Оболонь», тис.грн.**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	7524,8
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	6434,8
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	1090
4.	Приріст чистого прибутку	893,8

Джерело: розраховано автором

На базі попередніх розрахунків визначаємо показники економічної ефективності: додатковий прибуток, термін окупності, капітальні витрати, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, індекси прибутковості і доходності, гарантований термін повернення інвестицій.

Термін окупності інвестицій. Оскільки захід не передбачає встановлення нового обладнання, відповідно інвестиціями будуть зміна оборотних засобів та витрати на програму лояльності:

$$K_n = 4626,4 * 0,83 * 0,05 = 191,99$$

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 191,99 / 893,8 = 0,21 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік дорівнює:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 893,8 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових надходжень протягом життєвого циклу проекту (термін економічного життя проекту) будемо розраховувати за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.5)$$

де  $ЧГП$  – чистий генерований грошовий потік грошових надходжень за  $i$ -тий рік життєвого циклу проекту.

$p$  – ставка дисконту, що беруть на рівні ставки рефінансування НБУ або кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік періоду життєвого циклу проекту, де  $i$  – певний рік економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення до теперішнього часу розраховуються на основі ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.6)$$

При ставці дисконту 10%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,640$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = 0,410$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = 0,328$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків становитиме:

$$\sum_{i=1}^n НВ = НВ_1 + НВ_2 + НВ_3 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \dots) = 893,8 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,410 + 0,328) = 2404,3 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) визначають як різницю суми нинішніх вартостей, що накопичені протягом життєвого циклу проекту, й початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ - ПІ = 2404,3 - 893,8 = 1510,5 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_r = \frac{ПІ}{НВ_{\text{ср.}}} = \frac{1808,4}{97073,07} = 0,3 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{\text{ср.}} = \frac{\sum НВ}{N} = \frac{2404,3}{5} = 480,86 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначаємо, як відношення чистої нинішньої вартості і початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 1510,5/893,8 = 1,69$$

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

$$ІП = \sum \frac{НВ}{ПІ} 2404,3/893,8 = 2,69$$

Показники економічної ефективності від реалізації програми лояльності персоналу на ПрАТ «Оболонь» наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Показники економічної ефективності від реалізації програми лояльності персоналу на ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Показник	Значення
1	2	3
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	191,99
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	1090
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	893,8
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	2404,3
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	1510,5
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,21
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,30
8.	Індекс доходності	1,69
9.	Індекс прибутковості	2,69

Джерело: сформовано автором

Визначимо вплив розробленої системи кадрової безпеки на основні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.10

**Вплив заходів на основні економічні показники ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	Проект	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	8649174	8656698,8	7524,8	0,087
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6906175	6912609,8	6434,8	0,093
Прибуток	тис. грн.	1742999	1744089	1090	0,062
Чистий прибуток	тис. грн.	1429259	1430152,8	893,8	0,062

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Отже очевидно, що запропоновані заходи дадуть змогу підприємству отримати приріст чистого доходу на 7524,8 тис. грн., при цьому зростуть витрати на величину витрат на запропоновані заходи, крім того зросте чистий прибуток 893,8 тис. грн., тобто можна зробити висновок про доцільність запропонованих заходів щодо забезпечення кадрової безпеки.

В результаті проведеного дослідження в розробці рекомендацій щодо підвищення кадрової безпеки, можна зробити висновок, що дані пропозиції є доцільними у довгостроковому періоді.

Як очевидно з проведеного аналізу, отримані результати задовольняють критерії ефективності підвищення кадрової безпеки, що дозволяє зробити висновок щодо доцільності його практичного застосування.

Реалізація даних пропозицій дасть кадровому відділу додаткові переваги, підвищить продуктивність праці, а також принесе прибуток організації.

## ВИСНОВКИ

Розвиток та успішне функціонування підприємництва в ринковій економіці передбачає забезпечення ефективної системи кадрової безпеки. Така безпека вважається домінуючою щодо інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки пов'язана з персоналом, якість якого є першоосновою в будь-якій діяльності. Ефективне забезпечення кадрової безпеки на підприємстві виступає одним із пріоритетів у досягненні стабільності та процвітання не тільки окремого підприємства чи групи підприємств, але й економічної системи держави загалом.

Отже, кадрова безпека підприємства – це складне та багатоаспектне поняття, яке використовується у різних значеннях економічною теорією, теорією управління персоналом, економікою праці, соціологією та політологією. Зміст цієї категорії для використання як одного із базових понять безпекознавства доцільно розкривати через поєднання різних наукових підходів галузевої спрямованості.

На нашу думку, кадрова безпека підприємства полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства незалежно від людських суб'єктивних або об'єктивних факторів, основним завданням якої є усунення ризику негативної дії персоналу на загальний стан організації.

Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки та її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні та добрі умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; створити на підприємствах підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільне та максимально ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Кадрова безпека є важливою складовою в формулі перемоги у сучасній конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим у розвитку кадрової безпеки в окремих випадках застосовується фінансові вливання із визначенням бюджету на заходи.

Оскільки всі дії можна втілити за наявності затвердженої стратегії розвитку компанії з прописаною кадровою стратегією. Для них втілення достатньо внутрішніх людських та інформаційних ресурсів.

Таким чином, кадрову безпеку ПрАТ «Оболонь» пропонуємо будувати за декільком напрямкам: суворе дотримання прописаних заходів при прийомі нового персоналу, програма адаптація, створення сприятливого середовища для лояльності співробітників до компанії та розробки заходів щодо введення конфіденційного діловодства, а також режиму комерційної таємниці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>. (Дата звернення 13.05.2023р)
2. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
3. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с
5. Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління розвитком персоналу організації *Молодий вчений*. 2015. № 12(1). С. 119-122.
6. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331-338.
7. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php> (Дата звернення 13.05.2023р)
8. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу *Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн*, 2012. № 3. С. 31-36.
9. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія Черкаси, 2012. С. 17-37.
10. Гільорме Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах кризи *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 285-290.
11. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2023).
12. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу *Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал*. № 6. 2013. С. 194–198
13. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 13.05.2023р)

14. Джобова А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия *Кадры предприятия*. 2009. № 1. С. 10 -11.
15. Драган О. І. Прикладні аспекти удосконалення нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 4. С. 53-60.
16. Живко З.Б. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека» *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 8*. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2013. С. 28-31.
17. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів, 2012. 256 с.
18. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 20 (199). С. 127-135.
19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
20. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2013. 280 с.
21. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с
22. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.03.2023).
23. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту *Персонал*. 2015. № 7. С. 13-21.
24. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства *Комунальне господарство : Научно-технічний збірник*. 2019. № 87. С. 371-376.

25. Лук'янов В. І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства Харків, 2015. 185-186 с.
26. Маренич А.І, Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Розвиток і формування економіки та соціологія праці. Фінансовий простір* № 3(3). 2011. С.127- 132.
27. Менеджер з персоналу: все про професію від навичок до... URL: <http://work.ua/career-guide/hr-manager/> (Дата звернення 13.05.2023р)
28. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, Т.В. Березяно та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : ЛІНО, 2022. 612 с.
29. Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип.52. С.45-52. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8). (дата звернення 15.04.2023).
30. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення: 10.04.2023).
31. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
32. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: <https://www.obolon.com.ua/> (Дата звернення 13.05.2023р)
33. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору *Менеджер*. 2002. №1(17). С. 67-71.
34. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
35. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2023)

36. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI URL: [http:// zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17)(Дата звернення 13.05.2023р)
37. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
38. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій [Текст] К. : МАУП, 2007. 448 с.
39. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2019. № 1 С. 185-192.
40. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник К.: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.
41. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» *Управління розвитком.* 2011. № 4 (101). С. 102-104.
42. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Текст] *Управління фінансово- економічною безпекою : матеріали науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року / Відп. за вип. А.М. Куліш.* Суми : СумДУ, 2009. – С. 51-53.
43. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность *Кадры предприятия.* № 2. 2013. С. 34-41.
44. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах *Економіка та держава.* 2019. 324 с.
45. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу *Персонал.* 2006. № 5. С. 26-27

## Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 2055			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Консолідований баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1-к**

		Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523
первісна вартість	1001	44 059	44 066
накопичена амортизація	1002	( 39 814 )	( 40 543 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790
знос	1012	( 7 975 795 )	( 8 306 118 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14

Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 658	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цьльове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
одержаними авансами	1635	175 676	154 925
розрахунками з учасниками	1640	1 876	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Примітки: н/д

Керівник Булах І.

Головний бухгалтер Бахов І.

## Додаток Б

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2022 рік  
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801008	
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	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	(5 751 536)	(4 877 463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2 897 638	1 109 129
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	19 467	128 230
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	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 128 689 )	( 188 451 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 10 819 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 150 513 )	( -32 680 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	( 0 )	( 150 590 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	( 0 )	( 130 821 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	3 222	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	-131 324
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------------	-----------	-------------------	-----------------------

			попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,428400	-0,402400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,428400	-0,402400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: н/д

Керівник Булах І.

Головний бухгалтер Бахов І.