МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Підвищення рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства ТОВ «Токар-А»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0734-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою
В.Ю. Стаскевич

Керівник к.е.н., доцент Лепьохін О.В.
Рецензент д.е.н, професор Череп А.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Стаскевичу Вячеславу Юрійовичу

1. Тема роботи: **«**Підвищення рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства ТОВ «Токар-А»
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 03 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, дані фінансової звітності ТОВ «Токар-А», монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і закордонних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність, з’ясувати загрози та визначити основні методи забезпечення кадрової безпеки; виконати аналіз праці й ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства та оцінити стан кадрової безпеки підприємства; обґрунтувати заходи підвищення кадрової безпеки на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 14 рис., 32 табл. і 21 формула.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Лепьохін О.В, доцент	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Лепьохін О.В, доцент	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Лепьохін О.В, доцент	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ В.Ю. Стаскевич
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 118 с., 14 рис., 32 табл., 72 джерела, 2 додатки.

Об’єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека підприємства.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи підвищення кадрової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень, дослідження стану та обґрунтування заходів щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Завдання: - визначити сутність та зміст кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства та дослідити теоретичні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства; - проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ТОКАР-А»; - оцінити рівень кадрової безпеки підприємства ТОВ «ТОКАР-А»; - запропонувати й обґрунтувати заходи щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Методи досліджень: - кількісні: методи порівняння відносних і абсолютних величин, групування; - загальнонаукові та емпіричні методи наукових досліджень, зокрема: описовий, методи аналізу та синтезу; методи економічного та статистичного; метод графічного зображення.

Одержані результати та їх новизна: 1) запропоновано шляхи підвищення кадрової безпеки підприємства, що включають розвиток персоналу; 2) набуло подальшого розвитку тлумачення категорії «кадрова безпека підприємства», а також теоретичне обґрунтування етапів процесу розвитку персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Рекомендовані заходи забезпечення кадрової безпеки можуть бути впроваджені в практику роботи суб’єктів господарювання.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПЛАНУВАННЯ КАР’ЄРИ.

SUMMARY

Qualifying work: 118 p., 14 fig., 32 tab., 72 references, 2 annex.

The object of research in the work is personnel security of the enterprise.

The subject of the study is methodological approaches and principles of improving personnel security of the enterprise.

The purpose of this qualification work is to generalize theoretical provisions, study the current state, and justify measures to improve personnel security of the enterprise.

Tasks:

- to determine the essence and content of personnel security as a component of the an enterprise's economic security and to explore the theoretical foundations of ensuring an enterprise's personnel security;
- to analyze the efficiency of using labor resources of the LLC «TOKAR-A»;
- assess the level of personnel security of the enterprise LLC «TOKAR-A»;
- propose and justify measures to improve the personnel security of the enterprise.

Methods of research: quantitative: methods of comparing relative and absolute values, grouping; - general scientific and empirical methods of scientific research, in particular descriptive, methods of analysis and synthesis; economic and statistical methods; method of graphic representation.

The results obtained and their novelty:

1) ways to increase the personnel security of the enterprise's proposed, including personnel development and, in particular, a professional training program for personnel, the implementation of which can contribute to increasing labor productivity;

2) acquired further development: the interpretation of the category of «personnel security of the enterprise» has been further developed, as well as the theoretical justification of the stages of the process of developing the enterprise personnel.

The results of the study allowed us to determine the theoretical principles of personnel safety at the enterprise, the main methods of ensuring personnel safety at the enterprise, which can be implemented in the practice of the LLC «TOKAR-A».

PERSONNEL SECURITY, PERSONNEL TURNOVER, PERSONNEL DEVELOPMENT, VOCATIONAL TRAINING, CAREER PLANNING.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЙ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА…… 11
1.1 Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства …… 11
1.2 Визначення зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці підприємства……. 27
1.3 Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства…….. 33
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ТОКАР-А». 42
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Токар-А»…….. 42
2.2 Аналіз праці й ефективності використання трудових ресурсів підприємства …… 59
2.3 Оцінка рівня кадрової безпеки підприємства..…… 81
3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 87
3.1 Розвиток персоналу як важлива складова забезпечення кадрової безпеки підприємства ……... 87
3.2 Обґрунтування доцільності заходів підвищення кадрової безпеки ТОВ «Токар-А»……. 96
ВИСНОВКИ……..... 106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 111
ДОДАТКИ…… 119
Декларація академічної доброчесності здобувача …….. 122

ВСТУП

Досвід економічного розвитку свідчить про зростаючу важливість людського капіталу. Кваліфікація працівників стає головною конкурентною перевагою, тому підприємства повинні активно інвестувати в їхній розвиток, мотивацію та стимулювання. Недостатня компетентність персоналу є серйозною перешкодою для прогресу. Персонал безпосередньо впливає на всі аспекти діяльності підприємства та є ключовим фактором забезпечення його кадрової та відповідно економічної безпеки.

Дослідженню питань економічної безпеки як на рівні національної економіки, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання присвятили свої праці такі відомі вчені-економісти, як: Варналій З.С., Васильців Т.Г., Дацків Р.М., Домбровський В.С., Єпіфанов А.О., Живко З.Б., Заїчковський А.О, Іванюта Т.М., Керницький І.С., Мехеда Н.Г., Пластун О.Л., Нагорна І.І., Ортинський В.Л, Шемаєва Л.Г. та інші.

Сучасні підприємства дедалі частіше потерпають від загроз, що походять від їхніх же співробітників. Це явище зумовлене зростанням ризиків у сфері управління кадрами. Наслідки таких ризиків можуть бути катастрофічними: від погіршення загального менеджменту до повної втрати бізнесу власником. Дослідження в галузі кадрової безпеки надають інструменти для зниження цих загроз, їх передбачення, припинення та здійснення профілактичних дій. Так, дослідження теоретичних аспектів кадрової безпеки суб'єктів підприємництва знайшло своє відображення у працях Гейця В.М., Жаліла Я.А., Козаченко Г.В., Красномовця В.А., Ляшенко О.М., Маренич А.І., Мехеда Н.Г., Подлужної Н.О., Покропивного С.Ф., Пономарьова В.П., Реверчук Н.Й., Чумарина І.Г., Швець Н.К. та ін. науковців.

Об’єктивна потреба підприємств в удосконалені власної господарської діяльності на основі забезпечення її кадрової безпеки й зумовили актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Об’єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека підприємства.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи підвищення кадрової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень, дослідження стану та обґрунтування заходів щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Виходячи з цієї мети, були поставлені такі основні задачі дослідження:

– визначити сутність та зміст кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства та дослідити теоретичні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства;

– проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ТОКАР-А»;

– оцінити рівень кадрової безпеки підприємства ТОВ «ТОКАР-А»;

– запропонувати й обґрунтувати заходи щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчо-нормативна база України, статистичні дані ТОВ «ТОКАР-А», а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і закордонних авторів у сфері кадрової безпеки суб’єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: - кількісні: методи порівняння відносних і абсолютних величин, групування; - загальнонаукові та емпіричні методи наукових досліджень, зокрема: описовий, методи аналізу та синтезу; методи економічного та статистичного; метод графічного зображення.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

– запропоновано шляхи підвищення кадрової безпеки підприємства, що включають розвиток персоналу і, зокрема, програму професійного навчання персоналу, реалізація якої може сприяти підвищенню продуктивності праці;

набуло подальшого розвитку:

тлумачення категорії «кадрова безпека підприємства» – в якому підприємство, використовуючи свій кадровий та управлінський потенціал, здатне ефективно нейтралізувати внутрішні та зовнішні загрози, що походять від його працівників, і дозволяє підприємству безперебійно функціонувати та досягати поставлених цілей;

– теоретичне обґрунтування етапів процесу розвитку персоналу підприємства, зокрема, професійного навчання, управління кадровим резервом, планування трудової кар'єри, які сприяють професійному, інтелектуальному, моральному, особистісному зростанню працівників, що, у свою чергу, формує надійність і лояльність персоналу до підприємства, забезпечуючи кадрову безпеку підприємства.

Результати дослідження дозволили визначити теоретичні засади кадрової безпеки підприємства, основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства та можуть бути впроваджені в практику роботи ТОВ «ТОКАР-А».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 19-20 жовтня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у монографії та тези за матеріалами наукової конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЙ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства

Сучасне підприємство являє собою складну систему, яка включає матеріальну, інтелектуальну, інноваційну та людську частину власного розвитку. Ефективне використання цих компонент забезпечує такий режим економічної безпеки, при якому підприємство стабільно функціонує, динамічно розвивається його науково-технічний і соціальний потенціал та є можливість протистояти різноманітним загрозам внутрішнього і зовнішнього середовищ. Тому забезпечення економічної безпеки є вкрай актуальним питанням для кожного підприємства.

У сучасній науковій літературі часто поняття «економічна безпека» виводиться безпосередньо з більш загальної категорії «безпека» (у перекладі з грецької – «контролювати ситуацію»). Однак дослідження сутності економічної безпеки підприємства дозволяє стверджувати, що серед всіх інших видів безпеки вона займає провідне місце.

Суть економічної безпеки підприємства полягає в її багатогранності, взаємозв'язку всіх елементів та є сукупним відображенням ступеня довіри до підприємства як до партнера у виробничих, фінансових, торгівельних та інших економічних відносинах за певний період часу [1, с. 246].

Тобто економічна безпека підприємства – це ознака системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто такого стану, коли економічні параметри дозволяють зберегти його основні властивості: збалансованість і стабільність, мінімізуючи загрози.

Своєю чергою економічна безпека є універсальною категорією, що відбиває безпеку суб’єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях:

від держави до кожного її громадянина. Під економічною безпекою підприємства розуміється його здатність зберігати стійкість перед зовнішніми та внутрішніми викликами. Це означає, що компанія не тільки захищена від негативних впливів, але й вміє оперативно нейтралізувати загрози або гнучко адаптуватися до обставин, зберігаючи при цьому свою ефективність. Ключовим елементом цього поняття є система дій, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та підвищення рівня життя персоналу [2, с. 69].

Концепція економічної безпеки підприємства інтерпретується різними способами. Експерти підкреслюють її подвійну роль: забезпечення внутрішньої стабільності підприємства та одночасну інтеграцію в систему економічної безпеки вищого рівня, виконуючи функції, важливі для регіону та держави. В умовах перехідної економіки пріоритетними стають дослідження макроекономічних аспектів економічної безпеки. Визначення безпеки, яке зустрічається у спеціальній літературі, полягає в забезпеченні надійного захисту об'єкта від будь-яких негативних впливів. У широкому науковому контексті, безпека охоплює захищеність природних, соціальних, економічних, духовних та ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалах, необхідних для забезпечення життєдіяльності та розвитку населення. Аналіз сутності економічної безпеки підприємства виявляє відсутність єдиної термінології в економічній теорії та практиці. Економічна безпека підприємства розглядається як характеристика самоорганізованої системи, стан якої дозволяє зберігати ключові властивості – рівновагу та стійкість – при мінімізації потенційних загроз.

Так, існують різні погляди на економічну безпеку. Деякі дослідники розглядають її на макрорівні, як здатність економічної системи до динамічного розвитку та соціальної відповідальності. Інші ж зосереджуються на мікрорівні, визначаючи її як захищеність підприємств від факторів, що

дестабілізують, та який абезпечує їхню комерційну діяльність та відтворення [3, с. 93; 4, с. 87].

У табл. 1.1 представлено сучасні наукові погляди на визначення сутності економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.1 – Сучасні наукові погляди на визначення сутності економічної безпеки підприємства

Автор	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
1	2
Білоусова І.А. [5, с. 106]	передбачає стійкий, тобто збалансований безупинний та сталий розвиток, що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому
Блакита Г.В., Мельник В.В., Пурденко О.А. [6, с. 66]	захищеність бізнес-сутності від негативних ефектів зовнішнього навколишнього середовище, має здатність до ліквідації загроз та адаптації під наявні умови діяльності на ринку
Варналій З.С. [7, с. 309]	забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів функціонування основних його елементів
Васильців Т.Г. [8, с. 37]	такий стан функціонування, при якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, а також одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування та прогресивність розвитку; можливість протистояти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування
Дацків Р.М. [9, с. 34]	такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз
Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С. [10, с. 85]	здатність підприємства ефективно та стабільно здійснювати свою господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

Продовження таблиці 1.1

1	2
Камлик М.І. [11, с. 78]	такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
Капітула С.В. [12, с. 12]	процес, спрямований на захист підприємницьких структур та осіб, діяльність яких включає елементи підприємництва проти злочинної конкуренції та інші методи, які шкодять через порушення закону, і бізнес-етика
Катранжи Л.Л., Новік К.П. [13, с. 170]	процес забезпечення захищеності його ресурсів, фактичного виробничого та інтелектуального потенціалу від потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів і системи інформаційно-аналітичного забезпечення
Коваленко К.В. [14, с. 137]	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз
Колодяжна І.В., Букріна К.А. [15, с. 138]	забезпечення стану життєдіяльності, за якого реалізуються його основні інтереси, воно захищено від внутрішніх і зовнішніх загроз і дестабілізаційних чинників
Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [16, с. 87]	міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства
Коцеруба Н.В. [17, с. 122]	спроможність розвиватися та працювати в умовах постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, що характеризує її стійкість
Кузенко Т.Б. [18, с. 12]	стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. [19, с. 15]	стан юридичних, виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, фінансово--комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток
Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. [20, с. 11]	захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
Шуміло О.С. [21, с. 343]	стан економічного розвитку підприємства, який характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища

Систематизація наведених наукових поглядів дозволяє виділити такі підходи до визначення економічної безпеки підприємства [22, с. 8-9]:

– як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Цей підхід до економічної безпеки підприємства, який можна назвати ресурсно-функціональним, не використовує термін «загроза» у своєму визначенні. Натомість він базується на економічних принципах ефективності та функціонування. Згідно з цим підходом, економічна безпека – це стан, коли підприємство використовує свої ресурси оптимальним чином, щоб забезпечити стабільну роботу та досягнення цілей, як зараз, так і в майбутньому. Це дозволяє запобігати негативним наслідкам, не обов'язково визначаючи їх як «загрози»;

– як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це, в першу чергу, об’єкт економічних відносин. Власник підприємства в першу чергу зацікавлений в отриманні прибутку, тобто безпека носить чисто економічний характер. Утім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси;

– як реалізація і захист економічних інтересів – це відносно більш новий підхід, що заснований на реалізації та захисті економічних інтересів підприємства;

– як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки.

Отож, ми можемо розглядати два взаємопов'язані ланцюжки логічних висновків. Перший: є певний об'єкт (наприклад, підприємство), який визначається важливим параметром (це може бути структура, ефективність, життєздатність, потреби, розвиток тощо). Другий: існують загрози для цього

параметра – фактори, які можуть негативно на нього вплинути. Відповідно, якщо цей параметр надійно захищений від загроз, то й сам об'єкт перебуває в безпеці.

Підприємство, прагнучи досягти поставлених цілей, володіє внутрішньою структурою, яка забезпечує йому стійкість до зовнішніх впливів. Завдяки цій внутрішній організації, підприємство здатне продовжувати функціонувати та досягати успіху, навіть якщо зовнішнє середовище чинить певний негативний тиск. Доки зовнішні зміни не перевищують критичний поріг, стабільна робота та досягнення цілей гарантовані [24, с. 212].

Економічна безпека підприємства передбачає [25, с. 52]:

– розвиненість і конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;

– високий рівень організації управління підприємством;

– високу фінансову ефективність, незалежність і стійкість роботи підприємства;

– жорсткий кадровий відбір;

– забезпечення відповідності екологічним стандартам;

– ефективний механізм правового регулювання всіх напрямків діяльності підприємства;

– забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;

– гарантії безпеки працівників підприємства, а також збереження їх майна та професійних інтересів.

Отже, забезпечення економічної безпеки дає підприємству можливість нарощувати свій потенціал, покращувати конкурентні позиції та утримувати лідерство на ринку. Це також означає здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Комплекс заходів, спрямованих на економічну безпеку, створює захисний бар'єр від будь-яких

загроз, що можуть негативно вплинути на довгостроковий розвиток підприємства.

Економічна безпека компанії тісно пов'язана з усіма сферами її діяльності, і її рівень визначається станом кожної з них.

До складників безпеки підприємства відносять:

– техніко-технологічну, яка відбиває рівень відповідності технології, що використовується на підприємстві, сучасним світовим стандартам;

– фінансову, що забезпечує досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;

– інтелектуальну та кадрову, що полягають в збереженні та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства;

– інформаційну, завданням якої є забезпечення ефективного інформаційно-аналітичного супроводу господарської діяльності;

– екологічну, яка забезпечує виконання встановлених екологічних норм та мінімізацію втрат від забруднення зовнішнього середовища;

– правову, що полягає у всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, виконанні чинного законодавства;

– силову, яка спрямована на забезпечення фізичної безпеки співробітників підприємства (зокрема, керівництва), збереження їх майна тощо [26, с. 49].

Функціональні частини економічної безпеки підприємства вирізняються індивідуальним наповненням, системою критеріїв оцінки та механізмами реалізації. У контексті забезпечення економічної безпеки, кадровий складник, в основі якого лежить управління людськими ресурсами, має першочергове значення. Актуальність кадрової безпеки зумовлена визнанням персоналу як найціннішого активу підприємства, а отже, рівень економічної безпеки прямо пропорційний якості формування та впровадження кадрової політики.

Останнім часом компанії все частіше стикаються з внутрішніми загрозами, що виходять від їхніх же працівників, що негативно впливає на

економічну безпеку бізнесу. Експерти попереджають, що ці ризики можуть призвести не лише до фінансових збитків, але й до втрати контролю над підприємством власниками або значного знецінення його активів.

Згідно з результатами статистичних досліджень, внутрішні зловживання з боку персоналу є причиною приблизно 51% економічних злочинів у компаніях. Впровадження ефективних заходів кадрової безпеки дозволяє мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з людським фактором, майже на 60%, охоплюючи як прямі, так і потенційні непрямі збитки [27, с. 72].

Найчастіше, саме працівники компанії є найслабшим місцем в її економічній безпеці. Тому дуже важливо приділяти увагу кадровій безпеці та добре її вивчати, щоб вміти нею керувати. Вважається, що власний персонал може загрожувати економічній безпеці підприємства через [28, с. 35]:

– помилкові дії (свідомі чи несвідомі) окремих співробітників фірми – від кур'єра до керівника найвищої ланки;

– неефективні рішення персоналу підприємства через недостатню кваліфікацію, недбалість тощо (керівників, логістів, аналітиків тощо);

– вплив посадових осіб органів державної влади та управління (правоохоронних, податкових та інших органів контролю);

– дії різних суб'єктів господарювання, особливо підприємств-конкурентів (економічні, розвідувальні, вплив на окремі ланки діяльності тощо).

Оскільки концепція кадрової безпеки є комплексною та багатоаспектною, існують різні наукові погляди на її визначення. Різноманітність підходів зумовлена не тільки тим, що теоретична основа цієї сфери ще потребує розвитку, але й складністю самої проблеми та великою кількістю елементів, які складають кадрову безпеку.

Кадрова безпека є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології [28, с. 34].

Представимо основні підходи до дефініції «кадрова безпека».

Один із наявних підходів, що запропонований Н.К. Швець, та акцентує на «взаємовідносинах підприємства та найнятих працівників, доводячи важливість кадрової безпеки у забезпеченні беззбитковості трудових відносин, метою чого є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи та перспективи росту з метою виконання її основних завдань» [27, с. 72].

Однак Б.М. Вітик вважає, що досягнення беззбитковості стає складніше через сучасні тенденції на ринку праці. Працівники легко змінюють місце роботи та шукають не тільки високу зарплату, а й розширений соціальний пакет та можливості для особистого розвитку. Тому, окрім захисту, кадрова політика повинна передбачати розумні інвестиції в розвиток персоналу, враховуючи майбутні зміни на ринку праці та не лише в Україні [29, с. 67-68].

Захист кадрової безпеки зазвичай забезпечується шляхом впровадження відповідних заходів. Однак, немає єдиної думки щодо того, звідки саме виходять основні загрози.

Так, І.Б. Швець вважає, що необхідно розглядати заходи, які спрямовані на «...запобігання протиправним діям або сприяння таким з боку персоналу підприємства» [30, с. 180]. Важливо розуміти, що помилки або недбалість окремих працівників можуть коштувати компанії грошей. Тому потрібно розробити систему, яка б допомагала запобігати цим помилкам та швидко їх виправляти. Оскільки кожен працівник має свої власні цілі, які можуть відрізнятися від цілей компанії, необхідно впроваджувати заходи, що стимулюють працівників діяти в інтересах підприємства.

Припущення, що кожен працівник схильний до зловживань, може відштовхнути талановитих людей і призвести до кадрових втрат.

Альтернативну позицію займає Н.І. Логінова, яка обґрунтовує необхідність першочергового впровадження заходів, що стосуються кадрової

безпеки, які націлені на «...запобігання та попередження небезпеки та ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал» [31, с. 219].

Ця думка видається неповною, оскільки ключовим джерелом ризиків є саме співробітники. Ігнорування цих небезпек може призвести до погіршення не лише кадрової, але й загальної економічної безпеки організації. Так, В.Г. Алькема поєднує протилежні думки та наголошує на захисних заходах стосовно ризиків і загроз, які пов’язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» [32, с. 9].

Вищезазначені аспекти демонструють часткову відповідність основним принципам третього підходу, що був запропонований у працях І.П. Мігуса та В.С. Сідака. Науковці визначають «цільове спрямування кадрової безпеки в забезпеченні підприємства необхідними за кількістю й професійним рівнем кадрами, а також у формуванні ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики» [33, с. 20].

Однак фахівці вважають, що зазначений підхід демонструє фрагментарність, обмежуючись аналізом окремих, хоч і важливих, проблем, що, своєю чергою, перешкоджає комплексному забезпеченню економічної безпеки підприємства. Недостатня увага приділяється стратегічним аспектам, таким як ідентифікація загроз та необхідність розвитку, зокрема в контексті цифрової трансформації та підвищення цифрової грамотності персоналу, що є вкрай важливим для забезпечення кадрової безпеки.

Окрім традиційних методів захисту, які зазвичай пасивні, існує підхід, що вирізняється своєю активністю. Він полягає в тому, що об'єкти, які потребують захисту, самі активно змінюють своє внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб підвищити рівень безпеки. Особливість дієвого підходу полягає в тому, що експерти чітко визначають стратегічні цілі діяльності суб’єктів безпеки. Крім того, значна увага приділяється інтелектуалізації процесів, оскільки це розглядається як спосіб зміцнення позицій компанії, особливо в конкуренції з іноземними виробниками.

Прихильником динамічності в забезпеченні безпеки є З.П. Равлінко [34], який наголошує на важливості розглядати інтелектуально-кадрову безпеку не лише як захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних з працівниками, а і як створення сприятливого середовища для розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу персоналу. Це, за його словами, необхідно для підтримки та зміцнення конкурентоспроможності підприємств в умовах швидкої цифрової трансформації ринку.

Також О.З. Воронка [35, с. 44] кадрову безпеку трактує як «динамічне поняття, в основі якого лежить процес розпізнавання та розроблення захисних заходів для запобігання негативному впливу ризиків та загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу, що уможливлює створення умов для безпечного виконання обов'язків працівниками та більш ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві».

На думку Т.В. Воронько-Невідничої, Л.М. Демиденко та В.М. Здорова [37], кадрова безпека має подвійну природу. Вони розглядають її як стан, що характеризується здатністю оперативно реагувати на загрози та захищати інтереси компанії, а також як процес, спрямований на розвиток кадрового потенціалу, підтримку ефективної системи управління персоналом, створення безпечних умов праці та забезпечення надійності співробітників.

Підходи до розуміння поняття «кадрова безпека підприємства» подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Систематизація підходів до розуміння поняття «кадрова безпека підприємства»

№	Автор	Сутність поняття «кадрова безпека підприємства»
1	2	3
Як напрямок кадрової роботи та забезпечення процесу управління кадрами		
1	Кириченко О.А. [38, с. 52]	правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2	Мігус І.П., Сідак В.С. [33, с. 20]	формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики
Як стан і здатність захищатися від загроз		
3	Воронько-Невіднича Т.В., Демиденко Л.М., Здоров В.М. [37]	стан і здатність своєчасно реагувати на загрози... захищати корпоративні інтереси... вдосконалювати кадровий потенціал, підтримувати систему управління людськими ресурсами, формувати безпечні умови та забезпечувати надійність персоналу
4	Єременко А.О., Полозова Т.В. [39, с. 197]	стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам;стан економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин, яка забезпечує захищеність та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов’язані з персоналом, а також здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи
5	Лащенко О.Ю. [40]	стан саме економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин. Вона здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи. Це підсистема в системі економічної безпеки підприємства, особливість якої полягає у забезпеченні захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов’язані з персоналом
6	Равлінко З.П. [34]	не лише захис від впливу внутрішніх й зовнішніх загроз, що спричинені або пов’язані із працівниками, але й створення умов для розвитку й використання інтелектуальних здібностей персоналу задля збереження й покращення конкурентних позицій підприємств в умовах високих темпів цифровізації торгівлі
7	Швець Н.К. [27, с. 72]	стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов’язаних з персоналом
Як комплекс заходів		
1	Алькема В.Г. [32, с. 9]	захисні заходи стосовно «...ризиків і загроз, які пов’язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом»
2	Швець І.Б. [30, с. 180]	запобігання протиправним діям або сприяння таким з боку персоналу підприємства

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Як процес		
1	Бушман Т.С. [41, с. 78]	процес запобігання дестабілізуючим впливам з боку персоналу, пріоритетним завданням якого є створення умов для захищеності діяльності підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування
2	Воронка О.З. [35]	динамічне поняття, в основі якого лежить процес розпізнавання та розроблення захисних заходів для запобігання негативному впливу ризиків та загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу, що уможливлює створення умов для безпечного виконання обов'язків працівниками та більш ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві
3	Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [16, с. 26]	процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому
4	Ляшенко О.М., Криль Я.М. [42, с. 276]	сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником

Поєднуючи важливі компоненти кожного з визначень, пропонуємо трактувати кадрову безпеку, як стан, в якому підприємство, використовуючи свій кадровий та управлінський потенціал, здатне ефективно нейтралізувати внутрішні та зовнішні загрози, що походять від його працівників, і дозволяє підприємству безперебійно функціонувати та досягати поставлених цілей.

Характеристика складових кадрової безпеки представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика складових кадрової безпеки підприємства

Складова безпеки	Характеристика безпеки
1	2
Безпека життєдіяльності	– безпека здоров'я - на підприємстві необхідно забезпечити сприятливі та нешкідливі умови роботи для працівників, щоб зменшити ризик травм і запобігти емоційному виснаженню; – фізична безпека - це система заходів, спрямованих на захист працівників від зовнішніх загроз, які можуть виникнути під час виконання їхніх службових або професійних обов'язків; – силова безпека - це захист особистості від будь-яких посягань на її життя, здоров'я та фінансовий стан, а також охорона майна підприємства від злочинних дій [44, с. 492]

Продовження таблиці 1.3

1	2
Політико-правова безпека	– податкова безпека - передбачає створення умов, за яких працівники компанії захищені від необґрунтованого або надмірного тиску з боку податкових органів. Це означає мінімізацію ризиків, пов'язаних з податковими перевірками та можливими санкціями, які можуть негативно вплинути на персонал; – юридична безпека – тобто діяльність підприємства повністю відповідає вимогам законодавства та забезпечена комплексною правовою підтримкою. Це включає в себе розробку та впровадження внутрішніх політик, перевірку договорів, представництво інтересів компанії в судах та інших органах, а також забезпечення дотримання прав та обов'язків підприємства
Професійна безпека	– безпека праці - це комплексний набір правил, методів та заходів, що мають на меті формування оптимальних умов роботи. Ці умови включають справедливу оплату, відповідну посаду та сучасне обладнання робочого місця, враховуючи найкращі практики, що існують на ринку праці; – інформаційна безпека - ця функція охоплює прогнозування потреб у персоналі, планування кадрової структури, пошук, найм та розподіл працівників. Також вона включає оцінку ефективності роботи співробітників для виявлення їхніх сильних сторін та потенціалу; – пенсійно-страхова безпека - це забезпечення соціальної захищеності працівників через різні механізми, такі як страхування (включаючи медичне) та пенсійне забезпечення; – інтелектуальна безпека - ця функція передбачає інтеграцію новітніх технологій у навчання та розвиток персоналу. Вона спрямована на постійне підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення їхніх професійних знань, навичок та вмінь, щоб вони відповідали вимогам науково-технічного прогресу
Антиконфліктна безпека	– патріотична складова полягає у формуванні позитивної атмосфери в колективі, де працівники відчувають себе частиною підприємства. Це проявляється у згуртованості, злагодженій роботі, відсутності конфліктів, відповідальності, взаємодопомозі та високих вимогах до себе та колег заради досягнення виробничих цілей; – психолого-комунікаційна складова зосереджена на налагодженні ефективного спілкування між працівниками та створенні позитивного мікроклімату. Вона передбачає врахування потреб та інтересів працівників, розкриття їхнього потенціалу, а також забезпечення задоволеності від взаємовідносин як з керівництвом, так і з колегами
Соціально-мотиваційна безпека	– фінансова - це матеріальна стабільність працівників, що включає їхню здатність забезпечувати себе фінансово, впевненість у збереженні робочого місця та справедливу оплату праці, яка відповідає їхнім навичкам, досвіду та результатам роботи; – естетична – це створення сприятливого робочого середовища через організацію освітніх заходів (семінарів, конференцій, дискусій), підвищення задоволеності працівників своєю роботою

Продовження таблиці 1.3

1	2
	– кар'єрна – це можливості для професійного розвитку та просування по службі, підтримка у підвищенні кваліфікації відповідно до вимог роботи, гарантії кар'єрного зростання, розширення можливостей на ринку праці та створення умов для самореалізації на робочому місці; – технологічна безпека – це система, що спрямована на аналіз і прогнозування потреб у сучасному обладнанні, впровадження передових технологій та використання кращих практик, що існують у розвинених країнах, для забезпечення безпечного та ефективного робочого процесу; – адміністративно-незалежна безпека – це забезпечення об'єктивності при призначенні на керівні посади, унеможливлення призначення некомпетентних осіб, пов'язаних родинними зв'язками з власниками або акціонерами підприємства

Враховуючи перелічені елементи кадрової безпеки підприємства, можна виділити наступні її ключові характеристики [45]:

1. Економічна безпека підприємства є ключовим елементом його діяльності, оскільки:

– сприяє стабільному розвитку та конкурентоспроможності – спрямована на забезпечення такого стану підприємства та його ресурсів, який дозволяє йому стабільно розвиватися, зростати та успішно конкурувати на ринку, вирішуючи всі поставлені завдання;

– комплексно підтримує діяльність – передбачає комплексне забезпечення функціонування підприємства та всіх його складових, включаючи організаційні, економічні, правові, технічні та технологічні аспекти;

– забезпечує захист від ризиків – створює умови для захисту підприємства від різноманітних ризиків, запобігаючи їх виникненню, усуваючи наслідки або мінімізуючи їхній вплив на реалізацію стратегії розвитку;

– охоплює всі економічні відносини – враховує всі економічні відносини, як внутрішні (в межах підприємства), так і зовнішні (між підприємством та його оточенням);

– стимулює створення доданої вартості – створює сприятливі умови для збільшення вартості продукції або послуг, що виробляються підприємством;

– діє на основі принципів економічної безпеки – її функціонування базується на загальних принципах економічної безпеки, що розглядаються як цілісна система.

2. Кадрова безпека підприємства має чітко виражені системні характеристики, які проявляються у наступному:

– динаміка системи кадрової безпеки відображається в послідовних процесах: від наймання та організації роботи персоналу до контролю, звільнення та безпосередньої професійної діяльності;

– функціональні елементи: система кадрової безпеки охоплює елементи, що підтримують стабільність як самого підприємства, так і його підрозділів. Це досягається через управління складними взаємовідносинами між підприємством і персоналом, між самими працівниками, між персоналом і ресурсами, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

– суб'єктно-об'єктна природа: персонал є одночасно і суб'єктом, і об'єктом системи кадрової безпеки. Людина, як власник робочої сили, може бути джерелом загроз, але водночас потребує захисту. Інші ресурси розглядаються як об'єкти, що задовольняють потреби, мотиви та інтереси персоналу;

– ієрархія цілей: цілі системи кадрової безпеки мають ієрархічну структуру, що враховує їх складну природу. Ключова мета полягає у створенні умов, за яких персонал відчуває себе захищеним, приналежним, забезпеченим та значущим, що мінімізує ризики та негативні наслідки;

– система враховує інтереси різних груп працівників на різних рівнях їх реалізації;

– відкритість і динамічність – система кадрової безпеки є відкритою та динамічною, постійно взаємодіючи з внутрішнім і зовнішнім середовищем;

– комплексність наслідків – неефективне функціонування системи кадрової безпеки може мати комплексні наслідки, що охоплюють соціальну, фінансово-економічну та екологічну сфери;

– система кадрової безпеки підтримує своє функціонування та функціонування найбільш складних систем через постійну взаємодію та зворотний зв'язок між суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки, а також з зовнішнім середовищем;

– реалізація через механізми – система реалізується через використання відповідних механізмів (функцій, методів, інструментів) суб'єктами кадрової безпеки. Ці механізми тісно пов'язані з механізмами економічної безпеки, але спрямовані на конкретні об'єкти кадрової безпеки;

– функції та принципи системи кадрової безпеки випливають з її системних властивостей.

Підсумовуючи, кадрова безпека, як ключовий елемент економічної безпеки, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та високої ефективності діяльності підприємства. Дана категорія є комплексною та уніфікованою, що проявляється на всіх рівнях економічної діяльності, від мікрорівня окремого підприємства до макрорівня національної економіки.

1.2 Визначення зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці підприємства

Кадрова безпека підприємства залежить від чіткого розуміння та класифікації основних ризиків, пов'язаних з людським фактором, включаючи

дії персоналу, що можуть завдати шкоди, та загрози, яким піддаються самі співробітники.

Тому слід з'ясувати, які небезпеки загрожують кадрам підприємства, і звідки вони беруться, оцінити сукупність факторів, які можуть зашкодити кадровій безпеці підприємства, визначивши конкретні загрози та їх походження [47, с. 139].

Т.Б. Шира у своїй праці [48, с. 535] відзначає, що «під загрозою кадрової безпеки розуміють сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудових відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів».

Р.І. Галаз, своєю чергою [49, с. 144], рекомендує розглядати методологію попередження та подолання загроз кадровій безпеці на трьох рівнях: мікро-, мезо- й макро-, відносно самого підприємства. Тобто загрози для підприємства можна класифікувати за масштабом їх впливу. Мікрозагрози виникають зсередини компанії та пов'язані з людським фактором: діями, рішеннями та поведінкою співробітників. Мезозагрози з'являються, коли підприємство починає працювати на ринку, і пов'язані з взаємодією з постачальниками, клієнтами, конкурентами, а також з внутрішніми змінами, викликаними цим (наприклад, коригування витрат на оплату праці). Макрозагрози – це зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, економічна нестабільність або непередбачувані обставини (форс-мажори).

Групування ймовірних видів загроз кадровій безпеці підприємства за В.А. Красномовець [50, с. 140] подано на рис. 1.1.

Більш детально розглянемо внутрішні загрози кадрової безпеки підприємства. До внутрішніх загроз кадрової безпеки В.Л. Ортинський, І.С. Керницький і З.Б. Живко відносять «зловживання з боку власного персоналу [20, с. 43]:



Рисунок 1.1 – Ймовірні фактори внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства [50, с. 140]

1. Найбільш небезпечний вид зловживань – це коли працівники, які мають доступ до великих грошей і можуть самостійно розв'язувати фінансові питання, починають діяти як «підприємці всередині» компанії. Вони використовують організацію як основу для власного «приватного бізнесу», і це вже не просто невеличкі крадіжки, а привласнення великих сум грошей.

Головний спосіб розкрити «внутрішнього підприємця» – проаналізувати його фінансові операції. Часто їх видають надмірні витрати, які не відповідають офіційним доходам: розкішні авто, елітна нерухомість, дорогі подорожі. Цей підхід, як правило, не працює з дрібними хабарниками,

оскільки вони не схильні до демонстративного споживання і не витрачають незаконно отримані кошти на предмети розкоші.

2. Дрібні крадіжки, які іноді трапляються (наприклад, в магазинах), часто є проявом імпульсивності та бажання випробувати межі дозволеного. Вони рідко мотивовані фінансовою необхідністю і частіше пов'язані з відчуттям безкарності, прагненням до адреналіну або, в окремих випадках, з дрібною образою. Це не сплановані злочини, а спонтанні вчинки.

Економічний збиток від таких крадіжок зазвичай невеликий, але вони можуть мати негативний вплив на моральний клімат в колективі та збільшити ризик більш серйозних порушень. Ключовим фактором запобігання є створення середовища, де спокуса красти мінімальна. Важливо ретельно контролювати фінансові потоки, виявляти та усувати будь-які можливості для дрібних зловживань.

3. Систематичні дрібні розкрадання, які можна назвати «неофіційною надбавкою до зарплати», є продуманою та регулярною практикою, що здійснюється з метою отримання додаткового доходу. На відміну від випадкових крадіжок, ці дії ретельно плануються, вживаються заходи для уникнення викриття, і хоча суми окремих розкрадань невеликі, в сукупності вони забезпечують працівнику стабільний додатковий заробіток.

Цей тип розкрадань, на відміну від поодиноких випадків, завдає підприємству значних фінансових втрат. Збитки легко оцінити, враховуючи кількість працівників на посадах, які дозволяють здійснювати такі махінації. Найбільша небезпека полягає в тому, що подібна практика стає нормою в колективі, навіть якщо про це відкрито не говорять. Особливо руйнівним є мовчазне схвалення з боку керівництва, що створює атмосферу вседозволеності, де головне – не бути спійманим. Існують організації, де люди влаштовуються на роботу не через низьку зарплату, а заради можливості «підзаробити». Керівництво таких компаній не підвищує зарплати, вважаючи,

що працівники й так компенсують це крадіжками. Така ситуація швидко розбещує нових співробітників.

Якщо в організації або її частинах склалася така корумпована атмосфера, єдиним ефективним способом боротьби є повна заміна персоналу. Спроби посилити контроль та облік часто викликають негативну реакцію працівників, аж до звільнень, оскільки вони сприймають це як зазіхання на їхній «звичний» дохід.

У кадровій безпеці також значна увага повинна приділятися зниженню ризиків, пов’язаних з інсайдерськими загрозами. Поширеними інсайдерськими діями є [51]: - шахрайство або корупційна діяльність (нечесні або підкупні дії з метою особистої вигоди; зловживання службовим становищем для отримання незаконних прибутків; махінації та хабарництво); - економічне та промислове шпигунство (незаконне отримання комерційної таємниці та конкурентної інформації; викрадення інтелектуальної власності з метою отримання економічної переваги; промисловий саботаж); - несанкціоноване розкриття інформації посадовою особою (розголошення конфіденційних даних особою, яка має до них доступ за посадою, без дозволу; витік службової інформації; порушення режиму секретності); - несанкціонований доступ до систем інформаційно-комунікативних технологій (незаконне проникнення в комп'ютерні мережі та бази даних; хакерські атаки; неправомірне використання інформаційних систем); - крадіжки (викрадення майна; розкрадання; привласнення чужої власності); - насильство чи фізичне заподіяння шкоди іншим особам (застосування сили, що призводить до тілесних ушкоджень; напад та побиття; фізична агресія).

Ризики, пов'язані з персоналом, може бути й у такому:

1. Зовнішній вплив: вразливість працівників, схильних до ризикованої поведінки, до зовнішнього маніпулювання з метою завдання шкоди організації (викрадення інформації, переманювання клієнтів тощо).

2. Поширення негативного впливу: спроби працівників із залежностями залучити колег до своїх шкідливих звичок, збільшуючи кількість працівників, що становлять ризик.

3. Зловживання ресурсами: використання робочого часу та матеріальних ресурсів компанії для задоволення особистих залежностей.

4. Дестабілізація колективу: підрив продуктивності та згуртованості робочого колективу.

Згідно з дослідженнями Н.О. Подлужної [52, с. 196], зростання ризиків в управлінні персоналом призводить до збільшення кількості загроз для організацій з боку їхніх власних співробітників. З метою забезпечення кадрової безпеки, підприємства повинні активно виявляти та запогігати загрозам, які можуть завдати їм фінансової або репутаційної шкоди.

Дослідження фахівців дозволили з’ясувати, що кадрова безпека залежить від трьох основних чинників:

1. Набір персоналу. Це не просто наймання, а ціла система заходів, спрямованих на забезпечення безпеки компанії ще на етапі приймання на роботу. Важливо ретельно оцінювати кандидатів, адже саме від них залежатиме подальша робота підприємства. Цей процес містить безпекові аспекти на всіх етапах: від пошуку кандидатів до їх адаптації в колективі, включаючи відбір, оформлення документів, випробувальний термін та юридичні нюанси.

2. Лояльність працівників. Це відчуття задоволеності роботою, умовами праці, винагородою, можливостями розвитку, колективом та захищеністю. Це комплекс дій, спрямованих на побудову позитивних відносин між працівниками та роботодавцем. Часто цьому аспекту приділяють недостатньо уваги, але економія на лояльності може призвести до значних витрат на заходи контролю.

3. Контроль. Це сукупність правил, обмежень, режимів, технологічних процесів, оцінювальних та контрольних процедур, спрямованих

на забезпечення безпеки. Ці заходи, розроблені для всіх працівників, включаючи адміністрацію, мають на меті запобігти можливості завдання шкоди компанії. Зазвичай, їх розробкою та впровадженням займається служба безпеки або інші відповідні підрозділи, а не тільки відділ кадрів.

Отже, для гарантування кадрової безпеки важливо заздалегідь ідентифікувати всі потенційні загрози, здатні негативно позначитися на роботі організації. Виявлення цих загроз дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю персоналу підприємства.

1.3 Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека потребує постійної уваги та активних дій. Це складний процес, який вимагає значних ресурсів і скоординованої роботи всіх, хто прагне його успішного впровадження.

Забезпечення кадрової безпеки доцільно аналізувати на двох рівнях: макро- та мікрорівні. Макрорівень включає загальні ініціативи та заходи на рівні країни або галузі, які спрямовані на охорону трудових ресурсів і запобігання негативним впливам на ринок праці. Своєю чергою, мікрорівень зосереджується на конкретних компаніях та організаціях, де реалізуються заходи для захисту співробітників, комерційної таємниці та інших цінностей.

У контексті макросередовища, забезпечення кадрової безпеки включає такі компоненти [49, с. 146]:

– пошук способів впливу на державні органи демократичними методами, включаючи участь у громадських організаціях, щоб захистити свої права, зміцнити економічну стабільність та забезпечити безпеку кадрів;

– відстеження настроїв протесту в суспільстві та готовність до колективного захисту інтересів з іншими підприємствами, які відчувають негативний вплив від економічних проблем, спричинених діями влади;

– аналіз глобальних та регіональних тенденцій у сфері природних і техногенних катастроф, виявлення факторів, які можуть призвести до надзвичайних ситуацій, що загрожують персоналу та кадровій безпеці підприємства;

– створення планів реагування та відновлення, а також розробка системи управління антикризовими заходами на випадок надзвичайних ситуацій, з урахуванням потреб забезпечення безпеки персоналу;

– постійне покращення методів управління в умовах кризових ситуацій;

– забезпечення страхування ризиків для персоналу, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, в межах наявних можливостей.

Опираючись на наявні типи загроз, представимо методи забезпечення кадрової безпеки підприємства на рис. 1.2.

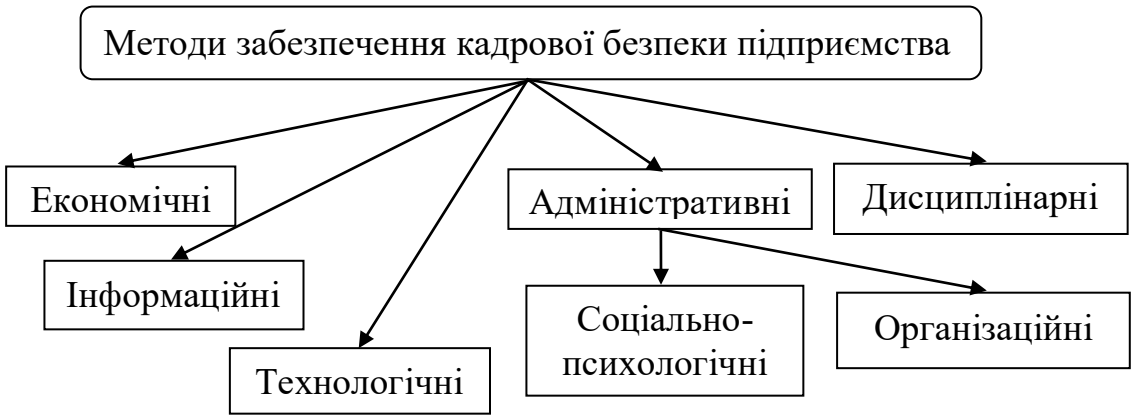


Рисунок 1.2 – Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Згідно з класифікацією, запропонованою В.А. Красномовець [50, с. 141], основні підходи до забезпечення кадрової безпеки включають:

– адміністративні методи, що охоплюють перевірку кандидатів на посади, регулярний внутрішній і зовнішній кадровий аудит, а також дотримання встановлених процедур при звільненні працівників;

– організаційні методи, що охоплюють заходи, пов'язані з розподілом і перерозподілом обов'язків у сфері управління персоналом;

– соціально-психологічні методи, тобто створення сприятливого психологічного клімату в колективі, зменшення плинності кадрів, зміцнення командного духу і корпоративної культури, а також надання підтримки працівникам у розв’язанні особистих проблем;

– економічні методи, які спрямовані на стимулювання працівників до продуктивної та сумлінної роботи через матеріальні та нематеріальні заохочення;

– дисциплінарні методи, які передбачають відповідальність за неякісну роботу або ухилення від виконання обов'язків, а також застосування санкцій до порушників, таких як зауваження, догани, переведення або звільнення;

– інформаційні методи, завдання яких є забезпечення обміну необхідною інформацією (як внутрішньою, так і зовнішньою) між працівниками організації за допомогою різних каналів комунікації, особистого спілкування та проведення нарад.

– суть технологічних методів полягає у розробці чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Усі співробітники, що мають доступ до конфіденційної інформації, повинні бути ознайомлені з цими правилами. Для забезпечення дотримання вимог, особливо щодо нерозголошення, відповідні положення можуть бути включені до трудових договорів. Крім того, необхідно використовувати сучасні технології для захисту власності підприємства, включаючи бази даних та програмне забезпечення.

Крім того, в табл. 1.4 наведено методи запобігання загрозам відповідно до їх джерел на рівні підприємства.

Таблиця 1.4 – Класифікація загроз за джерелами та методи їх попередження [50, с. 140]

Загрози	Джерела	Методи попередження
1	2	3
Замах на фінансові та інші ресурси підприємства	До цієї категорії належать особи, які мають залежності, беруть участь у фінансових махінаціях, а також ті, чий рівень життя не відповідає їхнім офіційним джерелам доходу тощо	Забезпечення прозорого та точного бухгалтерського і фінансового обліку, проведення аудиту документації, прискіпливий підхід до підбору та підтримки персоналу, а також аналіз рентабельності та прибутковості підприємства
Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди)	Всі групи ризиків	Забезпечення ефективного управління людськими ресурсами шляхом ретельного підбору кадрів, моніторингу міжособистісних відносин та комунікацій, виявлення та перевірки потенційних ризиків, а також аналізу плинності кадрів
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку	Працівники, які мають залежності, та ті, хто недобросовісно працює	Моніторинг взаємин у команді, контроль за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих співробітників на належність до потенційно небезпечних груп, запобігання та вирішення конфліктів у колективі, а також чітке визначення субординації і трудових норм
Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві	Наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники	Забезпечення прозорості всіх комунікацій та операцій на підприємстві, створення позитивного клімату в колективі, проведення регулярних перевірок документації та впровадження системи обов'язкової звітності про всі бізнес-процеси
Сприяння утворенню конфліктів	Деякі працівники демонструють високий рівень амбіцій та наполегливість у досягненні цілей, що може призводити до розбіжностей у поглядах	Забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, моніторинг продуктивності та поведінки працівників, розробка та впровадження чітких правил внутрішньої комунікації, використання медіації для вирішення конфліктних ситуацій, сприяння формуванню командного духу та підвищення рівня залученості персоналу

Фахівці рекомендують такі ключові методи забезпечення кадрової безпеки підприємства:

– забезпечення конкурентної та справедливої оплати праці, тобто створення привабливої системи матеріального стимулювання, яка утримуватиме співробітників від переходу до конкурентів. Справедлива оплата праці є основою для формування лояльності персоналу;

– впровадження прозорої системи атестації – організація відкритої та зрозумілої системи атестації, яка безпосередньо впливає на оплату праці. Під час атестації, з погляду кадрової безпеки, необхідно оцінювати знання та навички працівників у сфері безпеки на робочому місці, перевіряти актуальність їхніх особистих даних та аналізувати відповідність рівня життя задекларованим доходам;

– встановлення чітких правил роботи з конфіденційною інформацією, тобто розробка та впровадження зрозумілих та детальних інструкцій щодо поводження з секретною інформацією та документацією. Ці правила повинні бути доведені до відома кожного співробітника. Чітке визначення юридичної та дисциплінарної відповідальності за роботу з інформацією особливої категорії;

– комплексна перевірка персоналу – ретельна перевірка кандидатів при прийнятті на роботу, регулярний внутрішній та зовнішній аудит діяльності співробітників, а також дотримання встановлених процедур при звільненні. Якісна перевірка та продумані питання в анкетах і тестах допоможуть мінімізувати ризик зловживань;

– механізм повідомлень про шахрайство – створення анонімної «гарячої лінії» для збору інформації про можливі порушення з боку співробітників, як від колег, так і від клієнтів. Цей канал зв'язку має бути відкритим, конфіденційним та неупередженим.

Крім того, забезпечення кадрової безпеки підприємства потребує чіткої роботи таких складових:

– забезпечення безпеки персоналу: ретельне планування та суворий контроль за реалізацією заходів, спрямованих на захист працівників під час виконання будь-яких робочих процесів;

– управління персоналом: планування та ретельний контроль процесів найму, адаптації, навчання та звільнення співробітників;

– діловодство та захист інформації: ведення документації з дотриманням усіх вимог щодо захисту інтелектуальної власності компанії та персональних даних працівників;

– інформаційні технології для безпеки: впровадження найбільш ефективного IT-рішення для забезпечення максимального рівня безпеки;

– координація управління персоналом: забезпечення узгодженої роботи менеджерів на всіх рівнях управління у всіх аспектах системи управління персоналом.

Своєю чергою, М.І. Зубок рекомендує такі основні «правила роботи з кадрами, які сприяють формуванню стабільності кадрового складу та його лояльності» [53, с. 78]:

– впровадження ефективної системи мотивації, що базується на матеріальному заохоченні;

– гарантування працівникам впевненості у завтрашньому дні та можливості кар'єрного зростання в компанії;

– надання працівникам автономії та свободи у виконанні своїх обов'язків;

– впровадження прозорої системи підвищення кваліфікації та просування по службі;

– залучення працівників до процесу формування та розподілу прибутку компанії;

– впровадження системи звільнень, яка враховує інтереси працівників та мінімізує негативні наслідки;

– підбір персоналу на основі професійних якостей та особистих здібностей;

– формування дружньої та сприятливої атмосфери в колективі;

– впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності роботи;

– створення безпечних та комфортних умов праці.

Таким чином, для забезпечення надійного рівня кадрової безпеки підприємства необхідно:

– розробляти та реалізовувати стратегічні та оперативні плани щодо кадрової безпеки;

– систематично контролювати стан кадрової безпеки підприємства;

– аналізувати дані та регулярно звітувати про поточний стан кадрової безпеки;

– негайно інформувати керівництво про будь-які відхилення фактичних показників від запланованих;

– регулярно надавати керівництву інформацію про загальний стан кадрової безпеки.

Крім того, для захисту інтелектуального потенціалу та кадрового складу підприємства, доцільно розробити та впровадити спеціальну програму. Ця програма, що спрямована на забезпечення інтелектуальної та кадрової безпеки, повинна включати як взаємопов'язані заходи, так і окремі напрямки діяльності, що відповідають специфіці конкретного підприємства. Важливо, щоб програма враховувала потенційні ризики, пов'язані з наявністю неефективних працівників або підрозділів, які не сприяють максимальній продуктивності. Основна мета програми – підтримання належного рівня безпеки, що досягається шляхом вдосконалення системи відбору, найму, навчання та мотивації персоналу. Це передбачає використання різноманітних стимулів, як матеріальних (заробітна плата, премії), так і нематеріальних

(визнання, можливості для творчості, соціальні гарантії), а також підвищення престижу професії [54].

Отже, кадрова безпека є одним з найскладніших елементів системи безпеки підприємства, оскільки персонал одночасно є джерелом і об'єктом потенційних загроз. Це ускладнює визначення поняття «кадрова безпека» і вимагає ретельного аналізу різних підходів до її забезпечення. Забезпечення безпеки організації вимагає комплексного підходу до управління потенційними та наявними загрозами, які можуть перешкоджати її успішній діяльності. Керівництво повинно враховувати ризики, пов'язані з персоналом, включаючи робочі умови, міжособистісні відносини, репутацію та економічний добробут працівників, оскільки вони можуть мати вирішальний вплив на безпеку та стабільність організації.

Висновки до розділу 1

В умовах нестабільної економіки ефективна робота підприємства неможлива без забезпечення його економічної безпеки. Ключовим елементом цієї безпеки є кадрова безпека. Її забезпечення критично важливе для нейтралізації соціальних та економічних ризиків у виробничо-комерційній діяльності. Проте, єдиного узгодженого визначення терміну «кадрова безпека» поки не існує, оскільки різні підходи до його опису суттєво відрізняються.

На основі аналізу наявних концепцій, кадрову безпеку можна визначити як стан, в якому підприємство, використовуючи свій кадровий та управлінський потенціал, здатне ефективно нейтралізувати внутрішні та зовнішні загрози, що походять від його працівників, що дозволяє підприємству безперебійно функціонувати та досягати поставлених цілей.

На кадрову безпеку впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори ризику, які потребують постійного моніторингу для мінімізації негативних

наслідків. Ці загрози класифікують за різними критеріями: етапами взаємодії працівника з підприємством (при прийманні, під час роботи, при звільненні), типами деструктивної поведінки персоналу, або ж специфічними параметрами, що залежать від конкретної проблеми.

Кадрова безпека базується на трудових та етичних відносинах, що формують інтелектуальний потенціал підприємства. Вона забезпечує стабільну та прибуткову діяльність, захищаючи від внутрішніх і зовнішніх загроз, сприяє розвитку людського та соціального капіталу, підвищенню рівня та якості життя населення, що є ознакою розвиненого суспільства.

Ефективна система кадрової безпеки сприяє розвитку інтелектуальних, соціальних, творчих та трудових здібностей працівників, підвищує їхню соціальну значущість, задовольняє потреби у спілкуванні та визнанні, а також покращує рівень життя та соціальну активність персоналу.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ТОКАР-А»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Токар-А»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Токар-А» працює у сфері надання послуг з металообробки та виготовлення металовиробів (деталей) різної складності та нестандартних виробів методом механічної обробки. Підприємство функціонує з 2019 року.

Юридична адреса підприємства: 69121, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Зернова, буд. 19[а].

У своїй діяльності підприємство ТОВ «Токар-А» керується Конституцією України, Господарським кодексом України [55], Законами України, нормативними актами Президента України, Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади, Статутом та внутрішніми документами.

ТОВ «Токар-А» є самостійним господарським об’єктом з правами й обов’язками юридичної особи. Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно з своїми обов’язками. Підприємство діє на принципах самофінансування та самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників шляхом накопичених коштів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності та виконання покладених на себе зобов’язань перед постачальниками та споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно із чинним законодавством.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на надання послуг для максимального задоволення

потреб населення та реалізацію на базі отримання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Основним видом діяльності підприємства є: 25.62 Механічне оброблення металевих виробів.

Іншими видами діяльності є: виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування; оброблення металів та нанесення покриття на метали; неспеціалізована гуртова торгівля; ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів; ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту тощо.

Великий практичний досвід роботи, наявність кваліфікованих кадрів і сучасного обладнання дозволяють виробляти підприємству продукцію високої якості. На підприємстві створені умови для проєктування і виготовлення технологічного оснащення.

Замовниками ТОВ «Токар-А» є підприємства України, що спеціалізуються у різних галузях виробництва із різних регіонів країни.

Організаційна структура управління ТОВ «Токар-А» наведена на рис. 2.1.

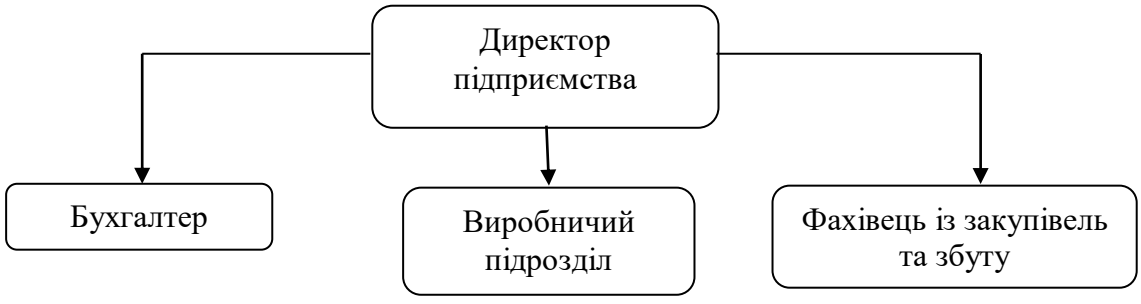


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Токар-А»

Загальне керівництво підприємством ТОВ «Токар-А» здійснює

директор. Директор організовує діяльність підприємства, реалізує права та обов'язки, покладені на підприємство, несе відповідальність за результати діяльності. Також здійснює прогноз і розробляє рекомендації щодо напрямків діяльності підприємства.

Фахівець із закупівель та збуту здійснює моніторинг галузі, оцінює ринок реалізації продукції підприємства, вивчає попит на продукцію підприємства, досліджує конкурентів у галузі, розробляє шляхи просування продукції.

Виробничий підрозділ (механічна та складальна ділянки) призначений для здійснення процесу виробництва основної продукції підприємства. Ділянки оснащені підіймально-транспортними засобами, металообробними верстатами, пресами, зварювальними апаратами, інструментами та спеціальними пристосуваннями, стелажами, випробувальним стендом для виконання всього комплексу випробувань.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність у встановленому законодавством порядку.

Усі матеріали, що використовуються у виробничому процесі, мають сертифікати якості відповідно до вимог ТУ та ДСТУ. Підприємство має склади матеріалів і готової продукції.

Майно підприємства складають основні засоби й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства. Майно підприємства, включаючи внески засновників, отриманий дохід є винятковою власністю засновників, які мають право розпоряджатися їм самостійно, продавати або передавати третім особам.

Джерелами формування майна підприємства є:

– грошові та майнові внески засновників;
– доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації послуг;
– кредити банків і інших кредитних організацій;

– інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Обмежень на використання майна немає. Підприємство не має планів щодо капітального будівництва або суттєвого удосконалення основних засобів.

Основні компоненти успішної роботи підприємства ТОВ «Токар-А» – це помірна ціна, висока якість та дотримання термінів виконання робіт. Ціни визначаються відповідно до фактичних витрат. Діють системи знижок.

Виконаємо аналіз показників фінансової звітності, мета якого – дати оцінку результатів ефективності діяльності підприємства за звітний період і його поточного фінансового стану, своєчасно виявляти й усувати недоліки в основній діяльності та знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства та підвищення його платоспроможності.

Основними фінансовими документами, що аналізуються, є баланс підприємства та звіт про фінансові результати.

Баланс підприємства – це фінансовий звіт, який показує, чим володіє компанія (активи), скільки вона винна (зобов'язання) і скільки власного капіталу в неї є на конкретний момент часу. Основна задача балансу – надати об'єктивну та правдиву картину фінансового здоров'я підприємства на звітну дату для всіх зацікавлених сторін. Ключові складові балансу, які характеризують фінансовий стан та його зміни, – це активи, зобов'язання та власний капітал.

Звіт про фінансові результати потрібен для того, щоб визначити, скільки прибутку або збитку отримало підприємство за певний період.

Вертикальний аналіз фінансової звітності дозволяє побачити, з чого складається майно компанії та джерела коштів на його придбання. Зазвичай, структуру показують у відсотках від загальної суми активів (валюти балансу). Використання відносних показників допомагає зменшити вплив інфляції, яка може ускладнити порівняння абсолютних значень за різні періоди.

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні абсолютних величин за статтями балансу вартості активів та пасивів за два та більше суміжних періоди [56, с. 203].

Аналіз активів підприємства дозволяє відстежити зміни у структурі його майна та зрозуміти, як фінансові ресурси впливають на ці зміни. Зокрема, можна визначити, в які активи були спрямовані нові надходження, а також які активи були скорочені через відтік коштів.

Динаміка статей балансу ТОВ «Токар-А» подано в додатку А.

Аналіз динаміки статей балансу підприємства показав: у 2022-2024 рр. на підприємстві спостерігалась нестійка динаміка, оскільки у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. валюта балансу зменшилася на 115,80 тис. грн, або на 0,50%, а у 2023 р. відбулося зростання валюти балансу на 607,20 тис. грн, або на 2,70%.

Укрупнена структура активу та пасиву балансу підприємства у 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура активу та пасиву балансу підприємства підприємства у 2022-2023 рр., %

Стаття	Величина за роками			Зміна абсолютна	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Актив					
I. Необоротні активи	65,38	67,49	64,50	2,11	-2,99
II. Оборотні активи	34,62	32,51	35,50	-2,11	2,99
III. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Пасив					
I. Власний капітал	69,45	69,98	68,05	0,53	-1,93
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов’язання	-	-	-	-	-
IV. Поточні зобов’язання	30,55	30,02	31,95	-0,53	1,93
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Дані табл. 2.1 свідчать, що найбільшу частку в структурі активів підприємства займали необоротні активи: у 2022 р. – 65,38%, у 2023 р. – їх величина збільшилася до 67,49%, але у 2024 р. скоротилася до 64,50%. У структурі пасивів підприємства найбільшу частку займав власний капітал: у 2022 р. – 69,45%, у 2023 р. величина збільшилася на 0,53% і склала 69,98%, а у 2023 р. – скоротилася на 1,93% і склала 68,05%. При цьому, поточні зобов'язання у 2023 р. мали тенденцію до збільшення, але все ж частка запозичених коштів менш ніж власних. Тому підприємство може вважатися достатньо незалежним.

На рис. 2.2 подано динаміку основних показників звіту про фінансові результати підприємства у 2022-2024 рр. Вихідна інформація наведена у додатку Б.

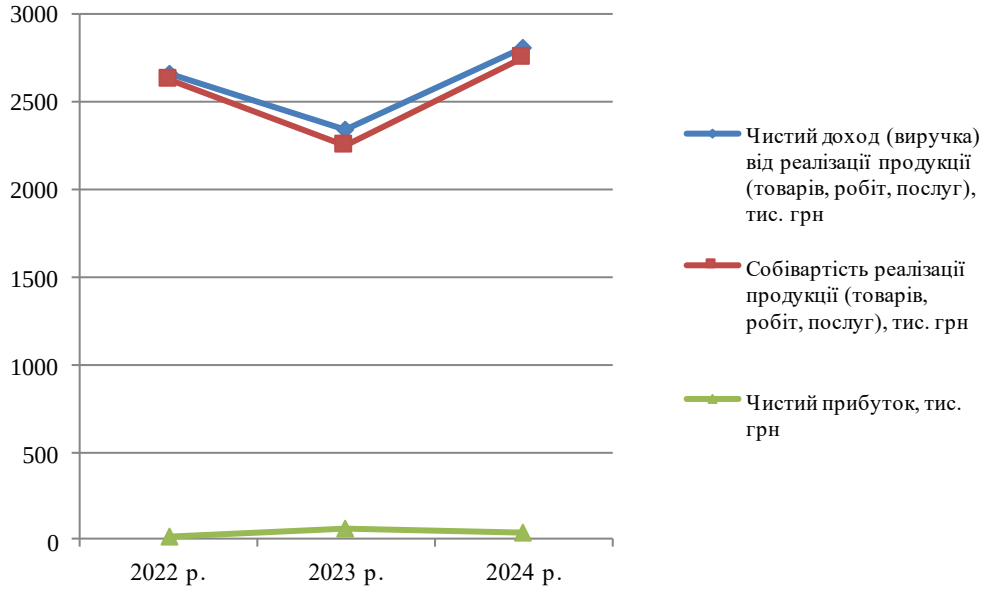


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників
звіту про фінансові результати підприємства у 2022-2024 рр.

Так, наведені показники мали нестійку динаміку: чистий доход від реалізації продукції у 2022-2024 рр. зменшився на 12,06%, при цьому, зменшилася й собівартість реалізованої продукції (на 14,23%), причому

більшими темпами, ніж чистий дохід, що дало змогу отримати збільшення валового прибутку (на 146,50%). Також спостерігалося збільшення й чистого прибутку підприємства май же у 2,25 раза. Однак у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. ситуація змінилася: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 19,99%, собівартість реалізованої продукції також збільшилася (на 22,25%), однак, більшими темпами, ніж чистий дохід, що спричинило зменшення валового прибутку (на 37,32%), а також чистого прибутку підприємства на 34,68%. Зменшення величини чистого прибутку підприємства у 2023-2024 рр. говорить про зниження ефективності роботи підприємства.

Виконаємо також оцінку показників фінансового стану ТОВ «Токар-А».

Фінансовий стан підприємства – це економічна категорія, що відбиває стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку на фіксований момент часу.

Фінансова стабільність є ключовим фактором для успішного виконання виробничих завдань та забезпечення виробництва всім необхідним. Тому управління фінансами, як невіддільна частина господарської діяльності, має бути зосереджене на збалансованому потоці грошових коштів, дотриманні платіжної дисципліни, оптимальному співвідношенні власних та залучених коштів, а також на їх максимально ефективному використанні [57, с. 606-607].

Вихідні дані для розрахунків подано у додатках А і Б.

Оцінку фінансового стану підприємства виконаємо за допомогою основних аналітичних показників за такими групами:

1. Показники рентабельності – характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що показують співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Формули розрахунку показників рентабельності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Формули розрахунку показників рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Бажана тенденція
1	2	3
Рентабельність активів за чистим прибутком, %		до збільшення
Рентабельність власного капіталу, %		до збільшення
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %		до збільшення

Результат розрахунку показників рентабельності підприємства ТОВ «Токар-А» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результат розрахунку показників рентабельності підприємства ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	Величина за роками			Абсолютна зміна	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	0,09	0,28	0,18	0,19	-0,10
Рентабельність власного капіталу, %	0,12	0,40	0,26	0,28	-0,14
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	1,35	3,78	1,98	2,43	-1,80

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що у підприємства низька ефективність використання ресурсів. Крім того, у 2023-2024 рр. тенденція – негативна.

Наочно динаміка показників рентабельності підприємства представлена на рис. 2.3.

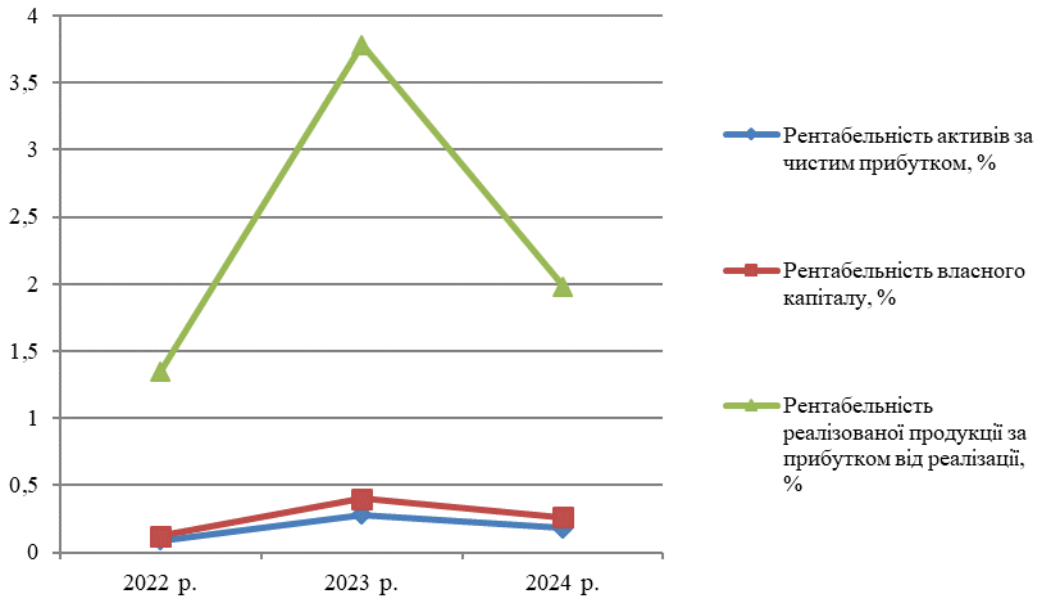


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

У величинах показників рентабельності спостерігалася нестійка динаміка, тобто у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. величини показників рентабельності зменшилися, що говорить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства.

2. Показники ділової активності використовують для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Ключовим аспектом цих показників є швидкість обігу фінансових ресурсів, що відображає інтенсивність їх використання. Формули розрахунку показників ділової активності підприємства подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Формули розрахунку показників ділової активності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Бажана тенденція
1	2	3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб.а.), об./рік	$\frac{Чиста\ виручка}{Оборотні\ активи}$	до збільшення

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Період одного обороту оборотних активів, днів	$\frac{360 \text{ днів}}{Коб.а.}$	до зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Коб.д.з.), об./рік	$\frac{Чиста\ виручка}{Дебіторська\ заборгованість}$	до збільшення
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	$\frac{360 \text{ днів}}{Коб.д.з.}$	до зменшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Коб.к.з.), об./рік	$\frac{Чиста\ виручка}{Кредиторська\ заборгованість}$	до збільшення
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	$\frac{360 \text{ днів}}{Коб.к.з.}$	до зменшення

Результат розрахунку показників ділової активності ТОВ «Токар-А» у 2014-2016 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результат розрахунку показників ділової активності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва Показника	Величина за роками			Зміна відносна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	0,341	0,321	0,344	-5,86	7,16
Період одного обороту оборотних активів, днів	1055	1121	1046	6,26	-6,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	2,098	1,911	2,261	-8,91	18,32
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	171	188	159	9,94	-15,43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	0,747	0,695	0,748	-6,96	7,63
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	482	518	481	7,47	-7,14

Наочно динаміка показників ділової активності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. подано на рис. 2.4.

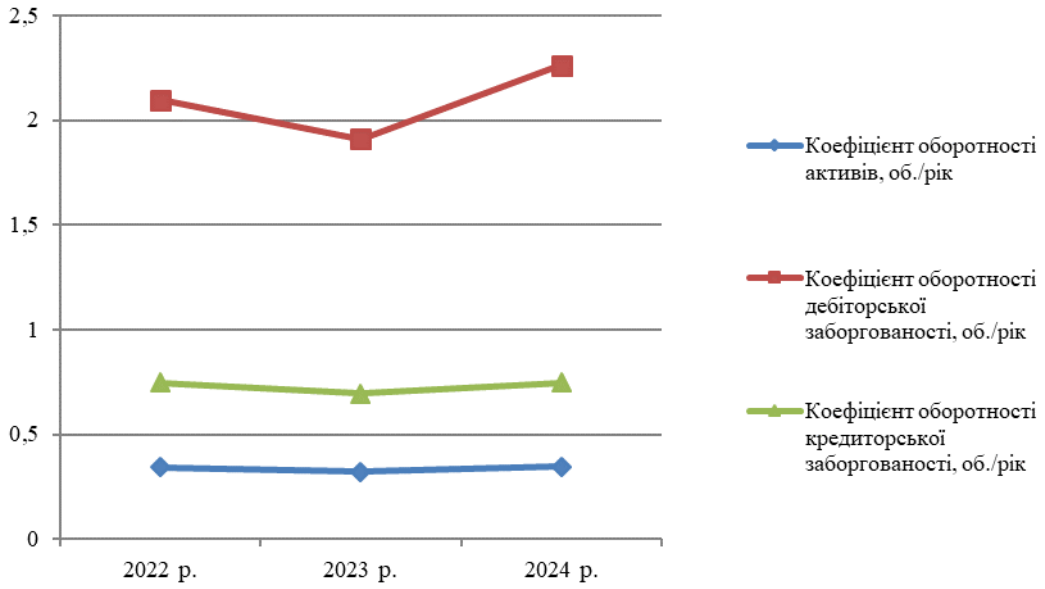


Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників ділової активності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Величини коефіцієнтів оборотності оборотних активів свідчать про низьку ефективність використання ресурсів і низьку ділову активність підприємства. При цьому, у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. спостерігалась незначна позитивна динаміка коефіцієнтів оборотності. Однак, хоча, періоди погашення дебіторської та кредиторської заборгованості мають тенденцію до зменшення у 2024 р., вони все ж високі та підтверджують висновок про низьку ділову активність підприємства. Період погашення кредиторської заборгованості перевищує період погашення дебіторської заборгованості.

3. Показники майнового стану підприємства – дають комплексну оцінку процесу формування майна підприємства, його ефективності, а також дозволяють визначити ступінь передбачуваності та стабільності стратегії управління основними засобами та іншими видами активів.

Формули розрахунку показників майнового стану підприємства подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Формули розрахунку показників майнового стану підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика
1	2	3
Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах, %		Висока частка може свідчити або про неефективну політику управління виробничим процесом (формуванням виробничих запасів), або про ефективну політику управління іншими необоротними активами (збутом, розрахунками), що дозволяє спрямовувати більшість фінансових ресурсів у виробничу сферу
Частка основних засобів в активах, %		Для виробничого підприємства збільшення частки основних засобів може розцінюватися як підвищення його виробничого потенціалу
Коефіцієнт мобільності активів, частка од.		Високе значення мобільності активів характерне для підприємств торгівельної, фінансової сфери, в той час як у більшості промислових підприємств частка необоротних активів висока

Результат розрахунку показників майнового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результат розрахунку показників майнового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	Величина за роками			Зміна відносна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах, %	61,50	68,38	59,95	11,19	-12,33
Частка основних засобів в активах, %	65,38	67,49	64,50	3,23	-4,43
Коефіцієнт мобільності активів, частка од.	0,53	0,48	0,55	-9,43	14,58

На рис. 2.5 подано динаміка основних показників майнового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

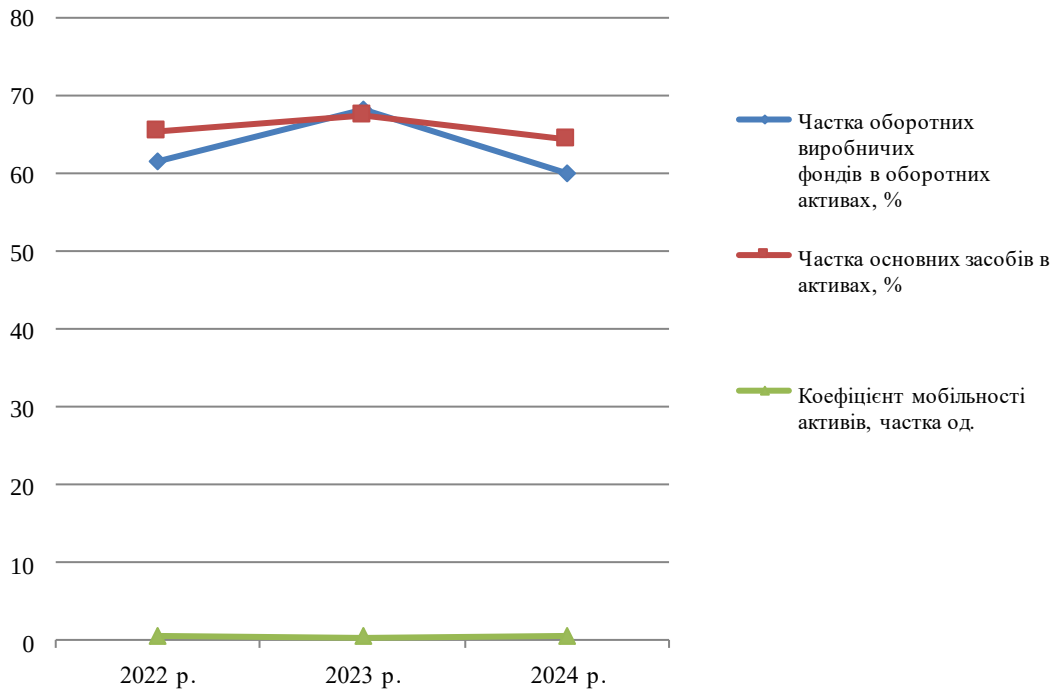


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників майнового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах достатньо висока, тобто підприємство активно формує виробничі запаси для здійснення своєї виробничої діяльності. Частка основних засобів в активах підприємства висока, перевищує частку оборотних активів, що вказує на характер діяльності підприємства – виробнича діяльність. Однак величина коефіцієнта мобільності активів вказує на недостатньо високу мобільність активів, тобто більша частина активів сформована з необоротних активів. Можна вважати, що у досліджуваного підприємства недостатньо ефективний стан формування майна підприємства.

4. Показники фінансової стійкості. Підприємство, що демонструє фінансову стійкість, має запас міцності, який дозволяє йому успішно реагувати на несподівані ринкові виклики, уникаючи фінансової кризи. До

того, така стабільність відкриває перед підприємством ширші можливості для розвитку, зокрема, спрощує залучення фінансування у вигляді кредитів та інвестицій, що робить його більш привабливим для інвесторів.

Забезпечення фінансової стабільності підприємства передбачає управління його платоспроможністю, щоб гарантувати здатність виконувати фінансові зобов'язання незалежно від ринкової кон'юнктури. Ключовими інструментами управління фінансовою стійкістю є оптимізація структури капіталу (баланс між власними та запозиченими коштами, а також між довго- та короткостроковими зобов'язаннями) та розробка ефективної політики фінансування активів, особливо інвестицій у необоротні активи та управління запасами.

Формули розрахунку показників фінансової стійкості підприємства подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Формули розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Норматив
1	2	3
Власні оборотні кошти, тис. грн	*Оборотні активи – Короткострокові зобов'язання*	>0
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами, частка од.	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Запаси}}$	>0,2
Коефіцієнт фінансової залежності, частка од.	$\frac{\text{Пасиви}}{\text{Власний капітал}}$	<2,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, частка од.	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Пасиви}}$	<0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості, частка од.	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Позикові кошти}}$	>1,0

Результат розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	Величина за роками			Зміна відносна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Власні оборотні кошти, тис. грн	914,50	557,60	816,10	-39,03	46,36
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами, частка од.	0,19	0,11	0,17	-42,11	54,55
Коефіцієнт фінансової залежності, частка од.	1,44	1,43	1,47	-0,69	2,80
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, частка од.	0,31	0,30	0,32	-3,23	6,67
Коефіцієнт фінансової стійкості, частка од.	2,27	2,33	2,13	2,64	-8,58

Дані табл. 2.9 свідчать, що протягом аналізованого періоду у підприємства є власні оборотні кошти (робочий капітал), але їх величина мала нестійку динаміку, зменшившись у 2023 р. у порівняння з 2022 р., а у 2024 р. величина показника збільшилися (на 46,36%), що говорить про позитивність ситуації.

Однак коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами не відповідає нормативу, що говорить про недостатню забезпеченість запасів власними оборотними коштами. Але у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. спостерігалась позитивна динаміка. Величини всіх інших коефіцієнтів відповідають нормативам, коефіцієнт фінансової залежності свідчить про незалежність підприємства від позикових коштів.

Динаміка основних показників фінансової стійкості ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. подано на рис. 2.6.

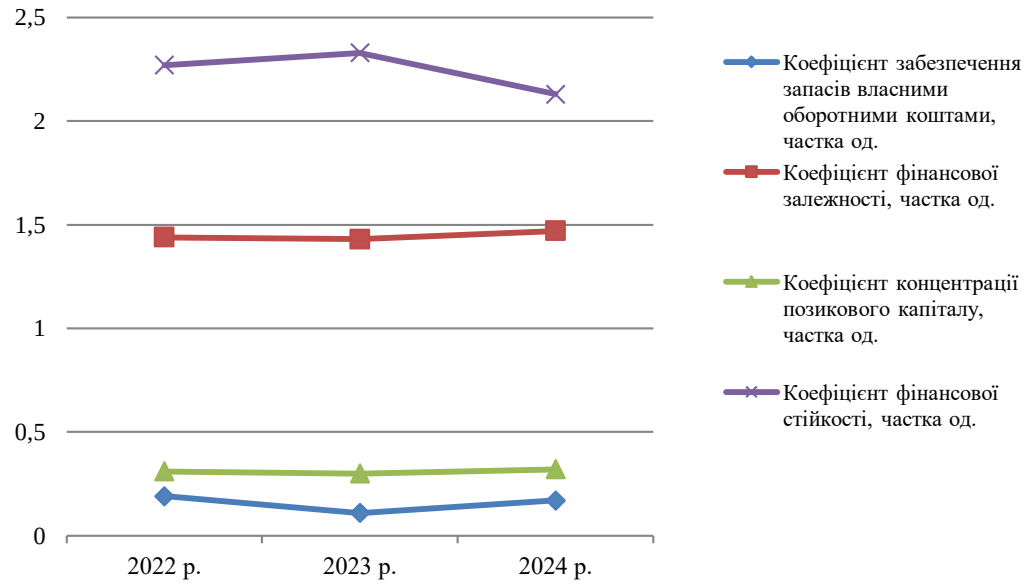


Рисунок 2.6 – Динаміка основних показників фінансової стійкості ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Якщо порівняти позикові та власні кошти підприємства, можна зробити висновок про стійкий фінансовий стан підприємства. В цілому, можна констатувати, що підприємство достатньо фінансово стійке та стабільне.

5. Показники ліквідності. Сутність економічної категорії «ліквідність» обумовлюється тим, що передбачає спроможність поточних активів підприємства, визначених об'єктами платіжних засобів, перетворюватись в грошову форму або безпосередньо бути майном для виконання всіх необхідних розрахунків у міру настання їх строку.

Формули розрахунку показників ліквідності підприємства наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Формули розрахунку показників ліквідності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Норматив
1	2	3
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття), частка од.	$\frac{\textit{Поточні активи}}{\textit{Поточні зобов'язання}}$	1,0-1,5

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Коефіцієнт ліквідності швидкої, частка од.	$\frac{(Поточні\ активи - Запаси)}{Поточні\ зобов'язання}$	≥ 1
Коефіцієнт ліквідності абсолютної, частка од.	$\frac{Грошові\ кошти}{Поточні\ зобов'язання}$	0,20-0,35

Результат розрахунку показників ліквідності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	Величина за роками			Зміна відносна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття), частка од.	1,13	1,08	1,11	-4,42	2,78
Коефіцієнт ліквідності швидкої, частка од.	0,44	0,34	0,45	-22,73	32,35
Коефіцієнт ліквідності абсолютної, частка од.	0,24	0,15	0,27	-37,50	80,00

З даних табл. 2.11 видно, що величини коефіцієнтів поточної та абсолютної ліквідності у цілому відповідали нормативним значенням, а у 2024 р. мали позитивну динаміку, тобто підприємство в змозі швидко забезпечити покриття короткострокової заборгованості. Величини коефіцієнта швидкої ліквідності протягом 2022-2024 рр. не відповідали нормативному значенню, але у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. намітилася позитивна динаміка. У цілому можна говорити про ліквідність балансу підприємства.

На рис. 2.7 наведено динаміку показників ліквідності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

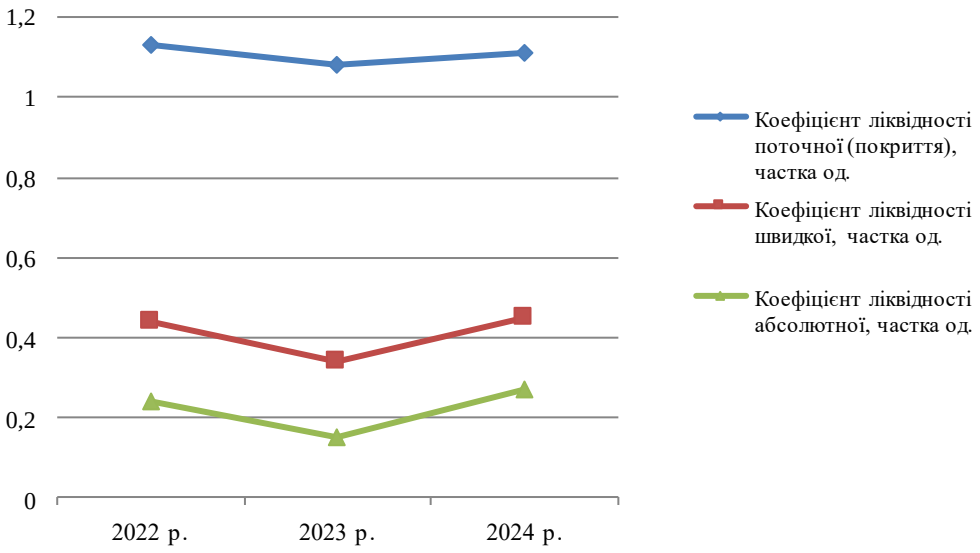


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Таким чином, оцінка фінансового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. показала недостатньо стабільний фінансовий стан, виробнича та господарська діяльності підприємства занадто уповільнені та низькорентабельні. Однак підприємство можна вважати фінансово стійким і ліквідним. Своєю чергою, така ситуація викликає необхідність вжиття заходів щодо більш раціонального розміщення активів, підвищення рентабельності та швидкості обороту активів.

2.2 Аналіз праці й ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Результати роботи підприємства значною мірою визначаються тим, чи достатньо у нього трудових ресурсів і наскільки ефективно вони використовуються, адже саме люди є рушійною силою виробництва.

Персонал є одним з найважливіших факторів, що визначають кадрову безпеку та результативність підприємства. Відповідно, ретельний аналіз праці,

оцінка ефективності використання трудових ресурсів, вивчення впливу різних трудових факторів на кінцеві результати діяльності, а також аналіз ефективності управління персоналом набувають особливої уваги [58, с. 341].

Трудові ресурси є визначальним фактором у діяльності підприємства. Ефективність їх використання має прямий вплив на результати виробництва, фінансові показники та конкурентні переваги. Завдяки праці працівників матеріальні ресурси трансформуються у готову продукцію, створюється вартість та забезпечується прибуток [59, с. 382].

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів починається з вивчення змін у кількості працівників на підприємстві. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки успішно компанія адаптується до ринкових умов, витримує конкуренцію як на ринку товарів, так і на ринку праці. Проте, для отримання об'єктивних та цінних висновків, необхідно розглядати динаміку чисельності працівників у взаємозв'язку зі змінами у виробничих потужностях, рівнем їх використання та продуктивністю праці.

Ефективна робота підприємства неможлива без достатньої кількості кваліфікованих працівників, які раціонально використовують свій час та ресурси. Висока продуктивність праці є запорукою збільшення обсягів виробництва та підвищення загальної ефективності. Забезпеченість трудовими ресурсами та їх ефективне використання визначають своєчасність виконання робіт, продуктивність обладнання, обсяг випущеної продукції, її собівартість, прибутковість та інші важливі показники діяльності підприємства.

Постійне скорочення персоналу та обсягів виробництва при незмінних виробничих потужностях, без компенсації зростанням продуктивності, є тривожним сигналом. Це вказує на глибинні проблеми в організації виробництва, маркетингу та управлінні підприємством. Така тенденція свідчить про нездатність керівництва забезпечити стабільність і зберегти

робочі місця. Для виправлення ситуації необхідно ретельно проаналізувати причини відтоку кадрів і розробити стратегію для відновлення стабільності.

Забезпеченість підприємства персоналом визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях із плановою потребою.

Аналіз трудових ресурсів зосереджується на:

– дослідженні та оцінці наявності трудових ресурсів на підприємстві та в його підрозділах, з урахуванням різних категорій працівників та професійних навичок;

– вимірюванні та аналізі показників, що характеризують рух кадрів (плинність);

– пошуку можливостей для оптимізації використання трудових ресурсів, виявленні невикористаного потенціалу.

Джерелами інформації для аналізу служать план з праці, статистична звітність, дані табельного обліку та відділу кадрів.

Розглянемо детальніше структуру штатних працівників підприємства ТОВ «Токар-А», представлену в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Структура штатних працівників підприємства ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр., осіб

Назва показника	Величина за роками			Зміна абсолютна	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, у тому числі:	10	9	9	-1	0
Робітників	7	6	6	-1	0
Фахівців	2	2	2	0	0
Керівників	1	1	1	0	0

Загальна кількість персоналу у 2024 р. залишилася незмінною. У 2023 р.

у порівнянні з 2022 р. відбулося зменшення чисельності персоналу на 1 особу, або на 10,00%.

Динаміка структури працівників підприємства ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка структури працівників підприємства ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Усього штатних працівників:	10	100,00	9	100,00	9	100,00
чоловіки	9	90,00	8	88,89	8	88,89
жінки	1	10,00	1	11,11	1	11,11

Отже, серед працівників ТОВ «Токар-А» переважають чоловіки, у 2024 р. їх питома вага у загальній кількості складала 88,89%. Переважна кількість чоловіків на підприємстві пояснюється специфікою виробничого процесу.

Рух трудових ресурсів і його динаміка є важливими частинами аналізу. Рух визначається коефіцієнтом обороту по прийманню та вибуттю і коефіцієнтами плинності та сталості складу персоналу.

Плинність кадрів – це процес, що характеризується звільненням та найманням працівників в організації. Висока плинність може призвести до значних фінансових витрат для роботодавця.

Витрати на плинність включають:

– витрати на соціальну безпеку і допомогу по безробіттю;
– виплату проміжних відпусток, допомоги;
– адміністративні витрати;
– простоювання машин та обладнання;
– витрати на добір персоналу;

– зниження продуктивності, оскільки необхідно мати час для адаптації нових працівників, досягнення ними рівня продуктивності звільнених працівників.

Персонал залишає компанію, якщо не знаходить тут можливостей для реалізації своїх потреб і бачить перспективи кращих умов в іншому місці. Певна частина плинності кадрів може бути навіть корисною для організації, особливо коли звільнення конкретного працівника не спричиняє значних збитків.

Несанкціонована відсутність на робочому місці створює значні труднощі. Підприємство продовжує нести витрати, пов'язані з виплатами, незалежно від присутності працівника. Крім того, виникає необхідність оплачувати понаднормову роботу колег, які змушені виконувати обов'язки відсутнього, що призводить до збільшення витрат. Також можливі простої дорогого обладнання та механізмів.

З метою забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень щодо кадрової політики, необхідно здійснювати накопичення та аналіз даних про плинність персоналу. Це дозволить ідентифікувати тенденції у динаміці кадрового складу та прогнозувати потенційні кадрові ризики. Активна плинність, що характеризується звільненням працівників внаслідок незадоволеності умовами праці, рівнем компенсації або змістом виконуваних завдань, потребує особливої уваги при аналізі.

Коли працівник звільняється через те, що організація ним незадоволена (наприклад, через порушення дисципліни або погану роботу), це вважається пасивною плинністю кадрів. Отже, основна відмінність між активною та пасивною плинністю полягає в причинах, чому люди покидають компанію.

Плинність персоналу – явище з двоякими наслідками. Її вплив на організацію залежить від кількості звільнених працівників та їхньої цінності для компанії. Значна плинність може мати довгострокові негативні наслідки, такі як деморалізація колективу, втрата довіри до керівництва та зниження

ефективності роботи. З огляду на це, управління плинністю кадрів стає критично важливою функцією менеджменту, що потребує скоординованих зусиль керівництва та кадрової служби.

Наявність і рух трудових ресурсів ТОВ «Токар-А»: у 2023 р. вибуло 1 особа (робітник), у 2024 р. – один робітник звільнився, однак, один був прийнятий.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийнятті розрахуємо за формулою:

$$К_{об.пр.} = Ч_{пр.} / Ч_{ср.обл.}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{пр.}$– кількість працівників, прийнятих на роботу, осіб;

$Ч_{ср.обл.}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Розрахуємо цей показник для 2022-2024 рр.:

$К_{об.пр.}^{2022} = 1/10 = 0{,}100$;

$К_{об.пр.}^{2023} = 0/9 = 0{,}000$;

$К_{об.пр.}^{2024} = 1/9 = 0{,}111$.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям розрахуємо за формулою:

$$К_{об.в.} = Ч_{виб.} / Ч_{ср.обл.}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{виб.}$ – кількість звільнених, осіб.

Розрахуємо показник для 2022-2024 рр.:

$К_{об.в.}^{2022} = 0{,}000$;

$К_{об.в.}^{2023} = 1/9 = 0{,}111$;

$К_{об.в.}^{2024} = 1/9 = 0{,}111$.

Коефіцієнт плинності кадрів розрахуємо за формулою:

$$К_{пл.} = Ч_{зв.} / Ч_{ср.обл.}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв.}$ – кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

Розрахуємо показник для 2022-2024 рр.:

$К_{пл.}^{2022}$ = 0,000;

$К_{пл.}^{2023}$ = 1/9 = 0,111;

$К_{пл.}^{2024}$ = 1/9 = 0,111.

Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства розрахуємо за формулою:

$$К_{с.с.} = Ч_{ст.} / Ч_{ср.обл.}, \quad (2.4)$$

де $Ч_{ст.}$ – кількість працівників, що проробили весь рік, осіб.

Розрахуємо показник для 2022-2024 рр.:

$К_{с.с.}^{2022}$ = 9/10 = 0,900;

$К_{с.с}^{2023}$ = 8/9 = 0,889;

$К_{с.с.}^{2024}$ = 8/9 = 0,889.

Отже, можна зробити висновок, що у 2022-2024 рр. коефіцієнти обороту кадрів по прийому, обороту кадрів за вибуттям, плинності мали достатньо низькі значення, що тяжіють до 0, а коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства, навпаки, демонструє достатньо високі значення, що говорить про сталість складу персоналу та даний стан можна характеризувати як позитивний.

Наочно динаміка показників руху персоналу ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. подано на рис. 2.8.

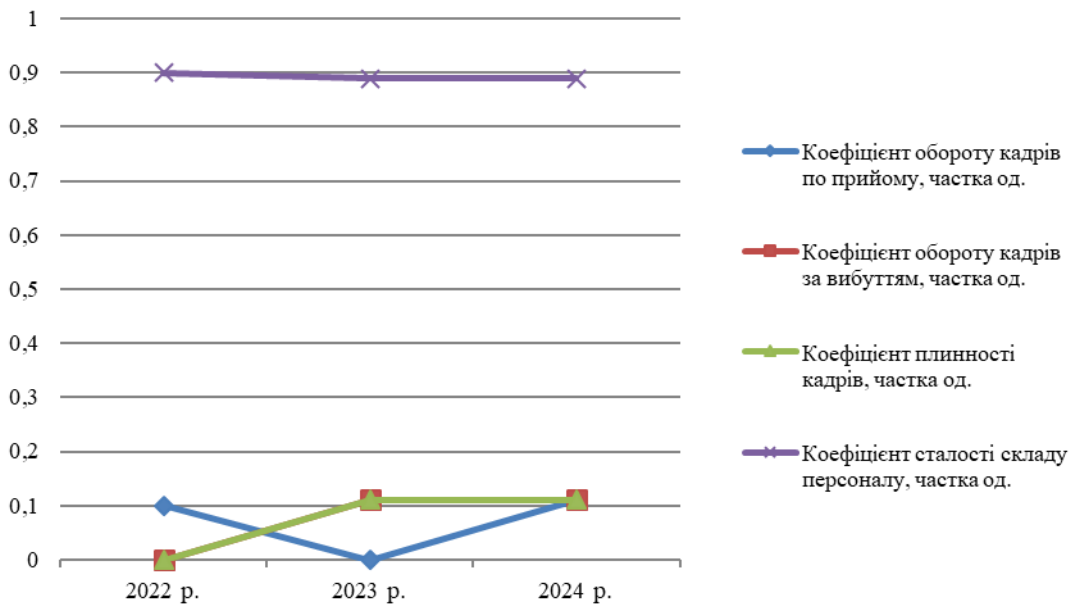


Рисунок 2.8 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Для стабілізації кадрового складу підприємства, важливо розвивати соціальну інфраструктуру та впроваджувати дієві системи мотивації. Це дозволить залучати та утримувати кваліфікованих і досвідчених фахівців.

Для виявлення резервів росту ефективності використання трудових ресурсів підприємства, необхідно детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином – причини його непродуктивних витрат.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також за ступенем використання фонду робочого часу [57, с. 382].

Для оцінки ефективності використання робочого часу кожне підприємство розраховує номінальний фонд робочого часу. Цей показник визначається на основі кількості працівників, законодавчих норм щодо робочого часу, кількості вихідних та святкових днів, тривалості відпусток та пільг для окремих категорій працівників. Порівняння номінального фонду з

фактично відпрацьованим часом дозволяє проаналізувати, наскільки повно та ефективно використовуються трудові ресурси на підприємстві.

Фонд робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік і середньої тривалості робочого дня [57, с. 382]:

$$ФРЧ = ЧР \cdot Д \cdot Т, \quad (2.5)$$

де *ФРЧ* – фонд робочого часу, днів;

ЧР – чисельність працівників, осіб;

Д – кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік;

Т – середня тривалість робочого дня, год.

Показники використання трудових ресурсів ТОВ «Токар-А» подано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Використання трудових ресурсів ТОВ «Токар-А» у 2023-2024 рр.

№	Назва показника	2023 р.	2024 р.		Відхилення факту 2024 р.	
			план	факт	від 2023 р.	від плану
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньорічна чисельність робітників (ЧР), осіб	6	6	6	0	0
2	Відпрацьовано за рік одним робітником: – днів (Д)	194	201	196	2	-5
3	– годин (Г)	1532,6	1587,9	1548,4	15,8	-39,5
4	Середня тривалість робочого дня (Т), год.	7,9	7,9	7,9	0,0	0,0
5	Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	9195,6	9527,4	9290,4	331,8	-237,0

Дані табл. 2.14 свідчать про те, що на підприємстві фактичний фонд робочого часу менше планового на 237,0 год.

Вплив факторів на його зміну встановимо способом абсолютних різниць, внаслідок зміни:

– чисельності робітників:

$$\Delta ФРЧ_{чр} = (ЧР_1 - ЧР_0) \cdot Д_0 \cdot T_0. \quad (2.6)$$

$\Delta ФРЧ_{чр}$ = (6 – 6) · 201 · 7,9 = 0,0 год.;

– кількості відпрацьованих днів одним робітником:

$$\Delta ФРЧ_Д = ЧР_1 \cdot (Д_1 - Д_0) \cdot T_0. \quad (2.7)$$

$\Delta ФРЧ_д$ = 6 · (196 – 201) · 7,9 = -237,0 год.

Тобто на підприємстві трудові ресурси використовуються недостатньо повно. У середньому один робітник відпрацював за графіком 196 змін замість 201, у наслідок чого цілоденні втрати робочого часу на одного робітника склали 5 днів, на всіх робітників – 30 днів (6 осіб · 5 днів), або 237 год. (30 · 7,9). Загальні втрати робочого часу склали -237,0 год. (0,0 + (-237,0 год.)), або -2,49% ((-395,0 / 15879,0) · 100%).

Щоб зрозуміти, чому працівники не відпрацьовують повний день або зміну, порівнюють фактично відпрацьований час із запланованим. Ці втрати можуть виникати з різних причин, як непередбачуваних (наприклад, додаткова відпустка, хвороба, прогули), так і пов’язаних з проблемами на виробництві (простої через поломки, відсутність матеріалів, енергії тощо). Важливо детально аналізувати кожну причину втрат, особливо ті, на які підприємство може вплинути. Скорочення втрат робочого часу, які залежать від колективу, є важливим резервом для збільшення обсягів виробництва, що не потребує додаткових інвестицій і дає швидкий результат.

Аналіз використання фонду робочого часу робітників підприємства подано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз використання фонду робочого часу робітників підприємства у 2024 р.

Назва показника	На одного робітника		Зміна абсолютна	
	план	факт	на одного робітника	на всіх робітників
1	2	3	4	5
Календарна кількість днів	365	365	0	0
У тому числі:				
вихідні, святкові дні	115	115	0	0
Номінальний фонд робочого часу, змін	250	250	0	0
Неявки на роботу, змін	30	35	5	30
У тому числі:				
щорічні відпустки	24	24	0	0
відпустки по навчанню	1	1	0	0
додаткові відпустки з дозволу адміністрації	1	3	2	12
хвороби	4	7	3	18
прогули	-	-	-	-
Явочний фонд робочого часу, змін	220	215	-5	-30
Тривалість робочої зміни, год.	7,9	7,9	0,0	0,0
Бюджет робочого часу, год.	1587,9	1548,4	-39,5	-237,0
Передсвяткові скорочені дні, год.	11	11	0	0
Корисний фонд робочого часу, год.	1576,9	1537,4	-39,5	-237,0
Надурочно відпрацьований час, год.	-	-	-	-
Непродуктивні витрати робочого часу, год.	-	-	-	-

Як видно з даних табл. 2.15, втрати робочого часу робітників викликані як суб’єктивними, так й об’єктивними обставинами: додаткові відпустки з дозволу адміністрації, особливо, захворюваннями працівників з тимчасовою втратою працездатності.

Однак втрати часу, які пов’язані з відпустками з навчання, є відновлюваними, тому як підвищення кваліфікації працівників – першорядне завдання будь-якого підприємства, отже, вважати їх втратами повною мірою не вірно: те що загублено цього року буде компенсовано виграшем у майбутньому.

Значна частина втрат – 237 год. ((12 + 18) · 7,9), викликана суб'єктивними факторами: додаткова відпустка з дозволу адміністрації, хвороби, що можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. Недопущення їх рівнозначно вивільненню 0,15 працівника (237/1576,9).

Втрати, пов'язані із захворюваннями, – серйозний показник, що вказує на умови праці. За даними табл. 2.15 видно, що він посідає перше місце серед всіх втрат робочого часу. Це означає, що необхідно приділити особливу увагу поліпшенню умов, у яких виконують свої трудові обов'язки працівники підприємства. При обстеженні виробничої дільниці підприємства з'ясувалося, що у повітрі присутні домішки, що вказує на не досить недосконалу систему вентиляції. Це може сприяти захворюваності працівників. Для зниження таких втрат праці рекомендується усунути основні фактори захворюваності, а саме: реконструювати систему вентиляції.

Скорочення втрат робочого часу, які обумовлені причинами, що залежать від трудового колективу – це резерв збільшення виробництва продукції, який не потребує додаткових інвестицій і дозволяє швидко одержати віддачу. Щоб підрахувати його, необхідно втрати робочого часу з вини підприємства помножити на базовий середньогодинний виробіток продукції:

$$\Delta ВЧ = ВРЧ \cdot ГВ_0, \qquad (2.8)$$

де $ВРЧ$ – втрати робочого часу з вини підприємства, год.;

$ГВ_0$ – плановий середньогодинний виробіток продукції, грн (табл. 2.16).

$\Delta ВЧ$ = (12 + 18) · 301,20 = 9036,00 грн.

Резерв збільшення виробництва продукції, що обумовлений скороченням втрат робочого часу, які залежать від трудового колективу, складає: 9036,00 грн.

Не завжди втрати робочого часу автоматично означають зниження обсягів виробництва. Працівники часто компенсують це, працюючи більш наполегливо. Тому, для правильної оцінки використання трудових ресурсів, необхідно ретельно аналізувати показники продуктивності.

Відсутність працівників на роботі через хворобу не є безпосереднім джерелом для покращення використання робочого часу. Однак, детальний аналіз кількості випадків тимчасової непрацездатності може надати інформацію про умови праці на конкретному підприємстві. Крім того, дні, коли працівники відсутні через виконання громадських обов'язків, не розглядаються як непродуктивні витрати робочого часу.

Отримати точну інформацію про те, скільки робочого часу фактично витрачається на внутрішньозмінні потреби, допомагають дані, зібрані за допомогою одноразових спостережень, фотографій та самофотографій робочого дня. Простої, які виникають протягом зміни, незалежно від того, чи вони зафіксовані в офіційній документації, чи виявлені шляхом вибіркових спостережень, аналізуються за причинами виникнення. Це дозволяє визначити способи їх мінімізації.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу застосовується система узагальнених, часних і допоміжних показників продуктивності праці. Узагальнюючими показниками є середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції одним робітником, а також середньорічний виробіток продукції на одного працівника у вартісному вираженні.

До числа часних показників відносять витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції), або випуск продукції певного виду в натуральному вираженні за один чол.-день, або одну чол.-годину [57, с. 386-387].

Середньорічний виробіток продукції на одного працівника є узагальненим показником продуктивності праці, оскільки його значення

визначається не лише виробітком робітників, а й структурою трудових ресурсів (питомою вагою робітників у загальній чисельності) та використанням робочого часу (кількістю відпрацьованих днів і тривалістю робочого дня).

Тоді середньорічний виробіток (*РВ*) одного працівника дорівнює добутку таких факторів:

$$РВ^{П} = Пит \cdot Д \cdot Т \cdot ГВ, \quad (2.9)$$

де *Пит* – питома вага робітників у загальній чисельності персоналу;

Д – кількість відпрацьованих днів робітником;

Т – тривалість робочого дня, год.;

ГВ – середньогодинний виробіток одного робітника, грн.

Аналіз зміни середньорічного виробітку робітника, що залежить від кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік (*Д*), середньої тривалості робочого дня (*Т*) і середньогодинного виробітку (*ГВ*) виконується аналогічно:

$$РВ = Д \cdot Т \cdot ГВ. \quad (2.10)$$

Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці у 2024 р.

№	Назва показника	Величина у 2024 р.		Відхи-лення
		план	факт	
1	2	3	4	5
1	Середньорічна чисельність працівників, осіб	9	9	0
2	У тому числі робітників, осіб	6	6	0

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
3	Питома вага робітників у загальній чисельності працівників (*Пит*), частка од.	0,67	0,67	0,00
4	Відпрацьовано днів одним робітником за рік (*Д*)	201	196	-5
5	Відпрацьовано днів всіма робітниками	2010	1960	-50
6	Середня тривалість робочої зміни (*Т*), год.	7,9	7,9	0,0
7	Виробництво продукції в цінах базового періоду, тис. грн	2869,70	2805,42	-64,28
8	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	318,86	311,71	-7,15
	Виробіток робітника:			
9	– середньорічний, тис. грн (*РВ*)	478,28	467,57	-10,71
10	– середньоденний, грн (*ДВ*)	2379,50	2385,56	6,06
11	– середньогодинний, грн (*ГВ*)	301,20	301,97	0,77

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку робітника підприємства способом абсолютних різниць подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку робітника підприємства

Фактор	Алгоритм розрахунку	ΔРВ, грн
1	2	3
Зміна: кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$\Delta РВд = \Delta Д \cdot Т \cdot ГВпл$	-11897,40
Середньогодинного виробітку робітника	$\Delta РВгв = Дф \cdot Тф \cdot \Delta ГВ$	1192,27
Всього:	-	-10705,13

За даними табл. 2.16 і 2.17 середньорічний виробіток робітника підприємства нижче планової величини на 10705,13 грн. Він збільшився на 1192,27 грн у зв’язку зі збільшенням середньогодинного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули цілоденні втрати робочого часу (-11897,40 грн), у результаті чого середньорічний виробіток скоротився на 10705,13 грн.

Завершальним етапом аналізу є розробка чітких заходів, спрямованих на збільшення продуктивності праці, а також виявлення потенційних можливостей для підвищення погодинного, денного та річного виробітку працівників [60, с. 104].

Основними шляхами підвищення продуктивності праці є:

- максимізація обсягів виробництва шляхом ефективнішого використання наявних виробничих потужностей. Збільшення випуску продукції на наявному обладнанні дозволяє оптимізувати витрати робочого часу, оскільки постійні витрати часу залишаються незмінними, а змінні витрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції, що призводить до зниження витрат часу на одиницю;
- зменшення трудомісткості продукції через інтенсифікацію виробництва. Це досягається шляхом впровадження сучасних технологій, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, використання передової техніки, а також оптимізації організації праці, покращення матеріально-технічного забезпечення та реалізації інших організаційно-технічних та інноваційних заходів, спрямованих на скорочення втрат робочого часу.

Обираючи стратегію управління для підвищення продуктивності праці в поточних економічних умовах, необхідно враховувати різні сценарії взаємозв'язку між зміною обсягу виробництва та витратами праці:

- найкращий варіант: виробництво збільшується, а витрати праці на нього зменшуються;
- ефективний ріст: обсяг випуску зростає швидше, ніж витрати на оплату праці;
- підвищення продуктивності: виробництво збільшується, а витрати праці залишаються на тому ж рівні;
- оптимізація: обсяг виробництва не змінюється, але витрати праці скорочуються;
- пом'якшення наслідків спаду: обсяг виробництва падає, але витрати праці скорочуються ще швидше.

Окрім дослідження продуктивності праці, важливо проаналізувати, скільки робочого часу витрачається на виробництво продукції в цеху. Цей

показник, який називається трудомісткістю, показує, скільки часу потрібно для виготовлення одиниці продукції або всього обсягу виробництва. Трудомісткість розраховується для кожного виду продукції в натуральних одиницях виміру. Також можна розрахувати загальну трудомісткість, поділивши загальну кількість відпрацьованих людино-годин на загальний обсяг випущеної продукції. Важливо зазначити, що цей показник обернено пропорційний годинному виробітку одного працівника.

Трудомісткість продукції (*ТО*) визначають за формулою [57, с. 138]:

$$ТО = ФРЧ / ТП, \quad (2.11)$$

де *ФРЧ* – фонд робочого часу, днів (год.);

ТП – товарна продукція, тис. грн.

Аналізують динаміку трудомісткості, виконання плану її рівня, причини її зміни та вплив на рівень продуктивності праці.

Міра ефективності праці в процесі виробництва отримала назву продуктивність праці. Під продуктивністю праці розуміють результативність чи здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції [61, с. 23].

Проаналізуємо динаміку та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції на підприємстві ТОВ «Токар-А» у 2023-2024 рр. за даними, представленими у табл. 2.18.

Дані табл. 2.18 свідчать, що планове завдання зі зниження трудомісткості продукції на підприємстві перевиконано. Планове завдання зі зниження трудомісткості продукції у 2024 р. до 2023 р. становило 15,60% (84,40 – 100,00), а фактичне зниження трудомісткості у 2024 р. до 2023 р. – 15,80% (84,20 – 100,00).

Таблиця 2.18 – Аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції у 2023-2024 рр.

№	Назва показника	2023 р.	2024 р.		Темп зміни, %		
			план	факт	план до 2023 р.	факт до 2023 р.	факт до плану 2024 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Товарна продукція, тис. грн	2337,92	2869,70	2805,42	122,75	119,99	97,76
2	Відпрацьовано всіма працівниками, чол.-год.	13793,40	14291,10	13935,60	103,61	101,03	97,51
3	Трудомісткість на 1 тис. грн, год.	5,899	4,979	4,967	84,40	84,20	99,75
4	Середьогодинний виробіток, грн	169,52	200,80	201,31	118,45	118,75	100,25

Між зміною загальної трудомісткості та середньогодинного виробітку існує обернено пропорційна залежність. Тому, знаючи як змінилася трудомісткість продукції можна визначити темп приросту середньогодинного виробітку за формулою:

$$\Delta ГВ\% = \frac{\Delta ТО\% \cdot 100}{100 - \Delta ТО\%} \qquad (2.12)$$

і навпаки:

$$\Delta ТО\% = \frac{\Delta ГВ\% \cdot 100}{100 - \Delta ГВ\%}, \qquad (2.13)$$

де *ТО* – загальна трудомісткість, год.;

ГВ – середньогодинний виробіток, грн.

Фактична трудомісткість нижче планового рівня на 0,25%. Тоді темп росту продуктивності праці:

ΔГВ% = (0,25 · 100) / (100 – 0,25) = 0,25%.

Оскільки між трудомісткістю продукції та рівнем продуктивності праці існує обернено пропорційна залежність, то загальна питома трудомісткість продукції залежить від тих же факторів, що й середньогодинний виробіток працівників.

Підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від скорочення трудомісткості виробництва. Основний шлях до цього – реалізація комплексу організаційно-технічних заходів, що охоплює: використання новітніх наукових розробок і технологій, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, вдосконалення організації праці та виробництва, збільшення частки покупних компонентів і напівфабрикатів, а також оптимізацію норм виробітку. Продуктивність праці й інтенсивність праці мають прямий вплив на розмір фонду оплати праці (ФОП).

Оплата праці – це будь-який заробіток працівника (як правило, у грошовій формі), який у відповідно до трудової угоди роботодавець сплачує працівнику за виконану їм роботу [61, с. 21].

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Підвищення рівня оплати праці сприяє росту його мотивації й росту продуктивності праці.

Оскільки витрати на оплату праці є значною частиною загальних витрат, аналіз цих витрат набуває особливої важливості. Під час такого аналізу необхідно регулярно перевіряти ефективність використання фонду оплати праці (ФОП) та шукати шляхи його зменшення внаслідок підвищення продуктивності працівників.

Склад фонду оплати праці підприємства ТОВ «Токар-А» наведено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	Величина за роками			Зміна відносна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Фонд оплати праці працівників, тис. грн	1624,920	1528,416	1827,360	-5,94	18,39
– фонд основної заробітної плати, тис. грн	1364,933	1299,154	1571,530	-4,82	20,97
– фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	259,987	229,262	255,830	-11,82	11,59
3. Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	13541,00	14152,00	16920,00	4,51	19,56

Дані табл. 2.19 свідчать, що фонд оплати праці працівників зріс у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. на 18,39% у зв'язку зі зростанням середньомісячної заробітної плати одного працівника.

Динаміка компонентів ФОП підприємства у 2022-2024 рр. подано на рис. 2.9.

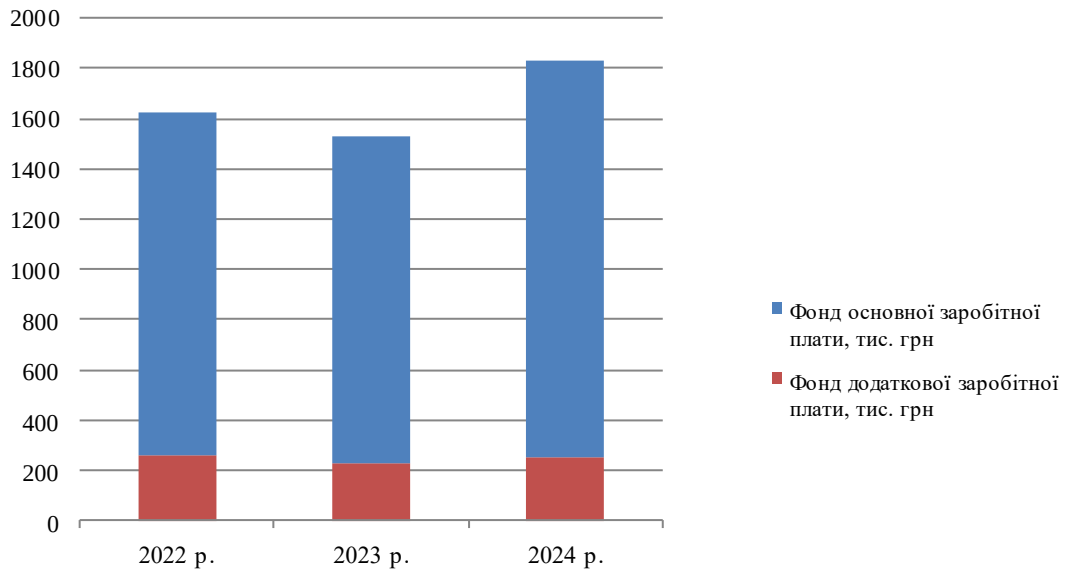


Рисунок 2.9 – Динаміка складових ФОП ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Так, розмір основної заробітної плати у 2023 р. зменшився на 4,82%, а додаткової заробітної плати зменшився на 11,82%. У 2024 р. ситуація змінилася: фонд основної заробітної плати збільшився на 20,97%, фонд

додаткової заробітної плати – збільшився на 11,59%. Розмір середньомісячної заробітної плати одного працівника за аналізований період поступово збільшувався: у 2023 р. – на 4,51%; у 2024 р. – на 19,56%.

Для забезпечення розширеного відтворення, зростання прибутковості та рентабельності підприємства необхідно, щоб продуктивність праці зростала швидше, ніж витрати на оплату праці. В іншому випадку, перевищення темпів зростання оплати праці над продуктивністю призводить до збільшення фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції та, як наслідок, зменшення прибутку.

Зміна середнього заробітку працівника за той або інший відрізок часу (рік, місяць, день, година) характеризується його індексом (*Ісз*), що визначається відношенням середньої зарплати у поточному році (або за фактом) до середньої зарплати за базовий період (або за планом):

$$Ісз = С_{зф.} / С_{зпл.}, \quad (2.14)$$

де $С_{зф.}$ – середня зарплата у поточному році (або за фактом), грн;

$С_{зпл.}$ – середня зарплата за базовий період (або за планом), грн.

Аналогічним чином розрахуємо індекс продуктивності праці (*Ірв*):

$$Ірв = РВ_{ф.} / РВ_{пл.}, \quad (2.15)$$

де $РВ_{ф.}$ – річний виробіток у поточному році (або за фактом), грн;

$РВ_{пл.}$ – річний виробіток за базовий період (або за планом), грн.

Розрахуємо наведені показники:

2023 р./2022 р.:

Ісз = 14152,00 грн / 13541,00 грн = 1,045;

Ірв = 259,769 тис. грн / 265,867 тис. грн = 0,977.

2024 р./2023 р.:

Ісз = 16920,00 грн / 14152,00 грн = 1,196;

Ірв = 311,713 тис. грн / 259,769 тис. грн = 1,199.

Наведені дані показують, що на підприємстві у 2022-2023 рр. темп росту оплати праці випереджав темп росту продуктивності праці, що говорить про негативну ситуацію, але у 2024 р. тенденція декілька змінилася на більш позитивну.

Розрахуємо також коефіцієнт співвідношення (*Ксв.)* індексу продуктивності праці та заробітної плати за формулою:

$$Ксв. = Ірв / Ісз. \quad (2.16)$$

У 2023-2024 рр. коефіцієнт складає: *Ксв.* = 1,199 / 1,196 = 1,003.

У св'язку з тим, що на досліджуваному підприємстві у 2024 р. темп росту заробітної плати нижче за темп росту продуктивності праці визначимо величину економії (-*Е*) фонду оплати праці за формулою:

$$Е = ФОП_{ф.} \times ((Ісз – Ірв) / Ісз). \quad (2.17)$$

Економія ФОП склала: -*Е* = 1827,360 тис. грн · ((1,196 – 1,199) / 1,196) = -4,584 тис. грн.

Таким чином, більший темп росту продуктивності праці порівняно з темпом росту оплати праці вплинув на економію фонду оплати праці підприємства у 2024 р. на суму 4,584 тис. грн. Однак величина економії у абсолютному вираженні достатньо мала, тому підприємству необхідно приймати заходи щодо підвищення продуктивності праці задля зміни ситуації у співвідношенні темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, а також для досягнення більш ефективного використання фонду оплати праці.

2.3 Оцінка рівня кадрової безпеки підприємства

Рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму кадрів, що працюють на підприємстві, тобто від рівня кадрової безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки та її зміцнення потребує [62]: поєднання матеріальних вкладень в персонал з моральними; створення безпечних та комфортних умов парці персоналу; створення умов для кар'єрного росту персоналу; функціонування на підприємстві підрозділу кадрової безпеки; здійснення стратегічного кадрового планування; погодження ринкових умов, розвитку бізнесу та інтересів співробітників підприємства; дотримання диференціації розміру заробітної прати працівників, що виконують різні функції.

Кадрова безпека підприємства досягається шляхом формування згуртованого колективу кваліфікованих фахівців, націлених на досягнення високих показників продуктивності та якості роботи. Ключовими елементами кадрової програми, спрямованої на підтримку кадрового потенціалу та професійного розвитку працівників, є: продумана система найму та розподілу кадрів, об'єктивна оцінка професійної компетентності персоналу, а також вдосконалена система мотивації та атестації.

Внутрішні загрози, що негативно позначаються на кадровому потенціалі підприємства, включають: неефективну систему управління персоналом, недостатню мотивацію працівників, недосконалу корпоративну культуру та низьку якість відбору кандидатів тощо.

Оцінку рівня кадрової безпеки підприємства здійснимо за такими показниками [63, с. 248]:

– коефіцієнт плинності кадрів ($К_{пл}$) з використанням формули (2.3);
– коефіцієнт фізичного старіння кадрів ($К_{в}$):

$$Кв = \frac{Ов}{О}, \quad (2.18)$$

де *Ов* – кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація;

О – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб;

– фондоозброєність працівників ($Ф_о$):

$$ФО = \frac{Фв}{О}, \quad (2.19)$$

де *Фв* – вартість основних фондів виробничого призначення;

– фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення ($Ф_{но}$):

$$ФНО = \frac{Фнв}{О}, \quad (2.20)$$

де *Фнв* – вартість основних фондів невиробничого призначення.

Зменшення плинності кадрів і сповільнення процесу фізичного старіння персоналу, а також збільшення забезпеченості працівників основними фондами виробничого та невиробничого призначення, сприяють підвищенню рівня кадрової безпеки підприємства. Цей рівень може бути класифікований за чотирма градаціями: абсолютний, задовільний, незадовільний та критичний.

Порогові значення рівнів кадрової безпеки підприємства наведені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Зведена таблиця показників за рівнями кадрової безпеки підприємства [63, с. 249]

Показ-ник	Рівень кадрової безпеки			
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Незадовільна безпека	Критична безпека
Кпл	0,003≤*Кпл*<0,052	0,052≤ *Кпл*<0,102	0,102≤ *Кпл*<0,152	0,152≤ *Кпл* <0,200
Кв	0,200≤*Кв*<0,255	0,255≤*Кв*<0,311	0,311≤*Кв*<0,367	0,367≤*Кв*<0,423
Фо	182≥*Фо*>139	139≥*Фо*>95	95≥*Фо*>51	51≥*Фо*>11
Фно	106≥*Фно*>142	69≥*Фно*>106	32≥*Фно*>69	0≥*Фно*>31

Розраховані показники кадрової безпеки ТОВ «Токар-А» подано в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Вихідні дані та результати розрахунку показників рівня кадрової безпеки ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр.

Назва показника	Рік			Зміна відносна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	10	9	9	-10,00	0,00
2. Вибуло працівників за власним бажанням, осіб	0	1	0	100,00	-100,00
3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	14705,40	15101,10	14823,60	2,69	-1,84
4. Середньорічна вартість основних фондів невиробничого призначення, тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація, осіб	1	0	1	-100,00	100,00
6. Фондоозброєність працівників (*Фо*), тис. грн/чол.	1470,54	1677,90	1647,07	14,10	-1,84
7. Коефіцієнт плинності кадрів (*Кпл*), частка од.	0,000	0,111	0,111	100,00	0,000
8. Фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (*Фно*), тис. грн/чол.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (Кв), частка. од	0,100	0,000	0,111	-100,00	100,00

Переведемо величини розрахованих показників у бали відповідно до методики [63] та представимо інформацію у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Визначення бальної оцінки для розрахованих показників

Назва показника	Вагомість показника	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
		вел на	бальна оцінка	вел-на	бальна оцінка	вел-на	бальна оцінка
Коефіцієнт плинності кадрів (*Кп*), частка од.	0,3	0,000	4	0,111	2	0,111	2
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (*Кв*), частка. од	0,2	0,100	4	0,00	4	0,111	4
Фондоозброєність працівників (*Фо*), тис. грн/чол.	0,3	1470,54	4	1677,90	4	1647,07	4
Фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (*Фно*), тис. грн/чол.	0,2	0,00	0	0,00	0	0,00	0

Визначимо рівень кадрової безпеки ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. використовуючи дані табл. 2.20 та методику [63].

Рівень кадрової безпеки підприємства становить:

2022 р.: $0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 4 + 0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 0 = 1,2 + 0,8 + 1,2 + 0,0 = 3,2$ (рівень кадрової безпеки тяжіє до задовільного);

2023 р.: $0,3 \cdot 2 + 0,2 \cdot 4 + 0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 0 = 0,6 + 0,8 + 1,2 + 0,0 = 2,6$ (рівень кадрової безпеки тяжіє до незадовільного);

2024 р.: $0,3 \cdot 2 + 0,2 \cdot 4 + 0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 0 = 0,6 + 0,8 + 1,2 + 0,0 = 2,6$ (рівень кадрової безпеки тяжіє до незадовільного).

Таким чином, рівень кадрової безпеки підприємства мав достатньо стійку динаміку, однак, у 2023-2024 рр. він незадовільний. Викликає тривогу достатньо висока плинність кадрів, яка характерна для незадовільного рівня безпеки. Також необхідно звернути увагу на оновлення знань та досвіду

фахівців. Крім того, забезпеченість працівників основними фондами невиробничого призначення також характерна для незадовільної безпеки. Таким чином, керівництву підприємства потрібно звернути більшу увагу на умови та мотивацію праці персоналу, а також підвищення їх кваліфікації задля зростання продуктивності праці та рівня кадрової безпеки.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу показників діяльності ТОВ «Токар-А» було зроблено такі висновки.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. показала недостатньо стабільний фінансовий стан, виробнича та господарська діяльності підприємства занадто уповільнені та низькорентабельні. Однак підприємство можна вважати фінансово стійким і ліквідним.

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства показав, що у 2022-2024 рр. коефіцієнти обороту кадрів по прийманні, обороту кадрів за вибуттям, коефіцієнти плинності мали достатньо низькі значення, що близькі до 0, а коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства, навпаки, демонстрував достатньо високі значення, що говорить про сталість складу персоналу.

Аналіз стану використання працівниками робочого часу показав, що фактичний фонд робочого часу у 2024 р. менше планового на 395,0 год., тобто трудові ресурси використовуються недостатньо повно. У середньому один робітник відпрацював за графіком 196 днів замість 201, у наслідок чого цілоденні втрати робочого часу на одного робітника склали 5 днів, на всіх робітників – 30 днів, або 237 год. Втрати робочого часу робітників викликані як суб’єктивними, так й об’єктивними обставинами: додаткові відпустки з дозволу адміністрації та захворюваннями працівників з тимчасовою втратою працездатності.

Резерв збільшення виробництва продукції, що обумовлений скороченням втрат робочого часу, які залежать від трудового колективу, складав 9036,00 грн.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу проаналізовано продуктивність праці. Аналіз показав, що середньорічний виробіток робітника підприємства нижче планової величини на 10705,13 грн. Він збільшився на 1192,27 грн у зв'язку зі збільшенням середньогодинного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули цілоденні втрати робочого часу (-11897,40 грн), у результаті чого середньорічний виробіток скоротився на 10705,13 грн.

Аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції показав, що планове завдання зі зниження трудомісткості продукції на підприємстві перевиконано, а саме планове завдання зі зниження трудомісткості продукції у 2024 р. до 2023 р. становило 15,60%, фактичне зниження трудомісткості у 2024 р. до 2023 р. склало 15,80%.

Аналіз фонду оплати праці показав зростання його величини у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. на 18,39% у зв'язку з підвищенням середньомісячної заробітної плати одного працюючого. На досліджуваному підприємстві у 2022-2023 рр. темп росту оплати праці випереджав темп росту продуктивності праці, що говорить про негативну ситуацію, але у 2024 р. тенденція декілька змінилася на більш позитивну. Більший темп росту продуктивності праці у 2024 р. порівняно з темпом росту оплати праці вплинув на економію фонду оплати праці підприємства у 2024 р. на суму 4,584 тис. грн. Однак підприємству необхідно приймати заходи щодо підвищення продуктивності праці для досягнення більш ефективного використання фонду оплати праці.

Оцінка рівня кадрової безпеки підприємства показала, що у 2023-2024 рр. він незадовільний. Керівництву підприємства потрібно звернути увагу на умови та мотивацію праці персоналу, а також підвищення їх кваліфікації задля зростання продуктивності праці та рівня кадрової і, відповідно, економічної безпеки.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розвиток персоналу як важлива складова забезпечення кадрової безпеки підприємства

Забезпечення кадрової безпеки підприємства неможливе без ефективного управління людськими ресурсами. До сучасних кадрових технологій, що сприяють цьому, належать: мотиваційні програми, прискорена адаптація нових працівників (за допомогою інституту наставництва), розвиток професійних навичок, превентивні заходи щодо запобігання конфліктам, атестація, обґрунтована політика звільнень та підтримка корпоративної ідентичності. Підкреслюється особлива роль розвитку персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки.

Зазвичай, коли говорять про «розвиток», мають на увазі будь-які покращення в певній області. Якщо покращення вимірюються числами, це називається економічним зростанням. Якщо ж зміни глибокі, наприклад, змінюється структура або суть, або з'являються нові особливості, то це вже якісний розвиток.

На думку П.Ф. Друкера, розвиток – це «незворотний процес, спрямований на зміну матеріальних і духовних об’єктів з метою їх удосконалення. Зміна матерії й свідомості, їх універсальна властивість, загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання» [64, с. 84].

Своєю чергою, Олдкорн Р. відзначає, що «під розвитком звичайно розуміють: збільшення складності системи; поліпшення пристосованості до зовнішніх умов (наприклад, розвиток організму); збільшення масштабів явища (наприклад, розвиток шкідливої звички, стихійного лиха); кількісне зростання

економіки і якісне поліпшення її структури; соціальний прогрес. Сучасна організація повинна бути готова до сприйняття безперервних змін, тому керівництво при побудові та управлінні організацією повинно вбудувати в неї цю сприйнятливість».

Підсумовуючи, розвиток являє собою процес цілеспрямованих і незворотних перетворень, які призводять до виникнення принципово нових кількісних і якісних показників. Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з розвитком його працівників. Щоб забезпечити відповідність кваліфікації персоналу стратегічним цілям, необхідно систематично проводити аналіз потреб у кадрах, прогнозувати майбутні вимоги та розробляти цілеспрямовані програми розвитку. Враховуючи високу вартість таких програм, важливий постійний моніторинг їхньої ефективності. Інвестиції в розвиток персоналу є критично важливими, оскільки їх відсутність призводить до зниження продуктивності та конкурентоспроможності. Розвиток персоналу – це стратегічна необхідність для будь-якої успішної організації.

Розвиток людини як особистості, як професіонала, як носія та споживача культурних надбань, традицій і цінностей є визначальним критерієм соціально-економічного розвитку будь-якої організації. Один із ключових аспектів розвитку особистості, який сприяє формуванню соціальної відповідальності як самої людини, так і тих, хто бере участь у цьому процесі (держави, освітніх установ, роботодавців), – це професійне навчання та постійне вдосконалення навичок. На підприємстві важливо створити комплексну систему, яка підтримує професійний ріст і кар'єрний розвиток працівників. Це не тільки стимулює їх до досягнення кращих результатів у роботі, але й демонструє турботу керівництва про їхнє майбутнє.

Розвиток персоналу являє собою систему організаційних, економічних, соціальних та педагогічних інструментів, що використовуються службою управління персоналом для забезпечення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Ці заходи спрямовані

на адаптацію персоналу до нових виробничих вимог, сприяння професійному росту, формування кадрового резерву та оптимізацію соціальної структури організації. Ключовими елементами розвитку персоналу є оцінювання, атестація, планування кар'єри та мотивація до професійного вдосконалення [65, с. 17].

Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, що дозволяють працівникам відповідати вимогам сьогодення та майбутнього бізнесу через вдосконалення їхніх знань та навичок. Цей процес має на меті забезпечити кваліфікацію працівників, яка необхідна для подолання вимог, зумовлених змінами, а також синхронізуючи їх з підприємницькими й індивідуальними цілями [66, с. 105].

На рис. 3.1 представлено компоненти процесу розвитку персоналу підприємства.



Рисунок 3.1 – Компоненти системи розвитку персоналу

Експерти вважають, що професійний розвиток спрямований на підготовку працівників до успішного виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад та вирішення нових завдань.

Для ефективного розвитку персоналу важливо враховувати модель життєвого циклу підприємства, яка охоплює його народження, становлення, зростання, стагнацію та занепад. Ключові аспекти розвитку персоналу, що відповідають певним стадіям життєвого циклу підприємства, подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характерні ознаки процесу розвитку персоналу за стадіями життєвого циклу підприємства

Стадія	Оціночні показники
Народження	Підтримка нововведень, активність, новаторство, самовідданість
Становлення	Гнучкість, стійкість до стресів, презентаційність, взаємозамінність, мобільність
Зростання	Підтримка нововведень, харизматичність, адаптивність, енергійність, відповідальність
Стабілізація	Послідовність, наполегливість, дисциплінованість, безконфліктність, старанність
Занепад	Взаємна підтримка, відданість лояльність

На рис. 3.2 подано умови, необхідні для управління розвитком персоналу на підприємстві.

Інвестиції в розвиток співробітників призводять до їхнього якісного зростання, що проявляється у нових компетенціях, цілях та способах взаємодії. Це сприяє розкриттю індивідуальних можливостей кожного та збільшенню його внеску в успіх підприємства.

В умовах мінливого зовнішнього середовища, успішне підприємство потребує не лише залучення, але й утримання висококваліфікованих кадрів. Це завдання вирішується через створення потужної системи мотивації.

Оскільки людські потреби не стоять на місці, мотиваційні стратегії мають бути гнучкими та своєчасно оновлюватися.



Рисунок 3.2 – Ключові передумови для успішного розвитку людських ресурсів на підприємстві

Керівники, розуміючи принципи формування мотивації, можуть ефективно впливати на професійний розвиток своїх співробітників.

Управління професійним розвитком реалізується за допомогою специфічних підходів та механізмів, таких як організація професійного навчання, формування кадрового резерву для керівних посад та планування кар'єри.

Навчання на підприємстві спрямоване на те, щоб забезпечити компанію кадрами, які володіють необхідними навичками та потенціалом для успішного досягнення поставлених цілей. Потреба в навчанні виникає в кількох ключових моментах: коли до колективу приєднуються нові члени; коли

співробітника переводять на нову посаду або доручають йому нові завдання; а також тоді, коли оцінка роботи показує, що працівнику бракує певних компетенцій для ефективного виконання своїх обов'язків. Отже, процес навчання та розвитку персоналу є важливим для підприємства та його співробітників, адже він означає: підвищення конкурентоспроможності компанії, відкриття нових кар'єрних перспектив для працівників, стимулювання постійного професійного зростання, створення додаткової цінності для бізнесу, зміцнення впевненості у власних силах та формування гармонійних взаємовідносин у колективі.

Навчання та розвиток виправдовують себе лише тоді, коли вони приносять бізнесу реальну користь. Набуті навички потребують практичного відпрацювання, інакше зусилля будуть марними. Тому моніторинг результатів після тренінгів, плани застосування нових знань на практиці, аналіз і спостереження, коректування і заохочення навіть невеликих досягнень – все це забезпечує високу ефективність, зацікавленість співробітника, і в кінцевому підсумку, майбутній результат компанії [67, с. 183].

Підприємства, які приділяють увагу навчанню та розвитку своїх співробітників, можуть розраховувати на суттєві вигоди. Ці вигоди включають підвищення рівня лояльності та мотивації персоналу, а також покращення загальної продуктивності праці. Останнє часто досягається завдяки успішному впровадженню нових, більш ефективних методів роботи. У контексті розвитку персоналу, управління кадровим резервом відіграє надзвичайно важливу роль.

Кадровий резерв підприємства – це група кваліфікованих працівників компанії, які пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку і є внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій вищих посад [68, с. 179].

Кадровий резерв приносить реальну користь компанії лише тоді, коли його формування відбувається системно, а не формально. Це означає, що потрібно не просто «записати» людей в резерв, а й ретельно відбирати кандидатів, оцінювати їхні здібності, розробляти для кожного індивідуальний

план розвитку, забезпечувати необхідне навчання та, зрештою, просувати їх на вищі посади.

Оптимально, якщо 80% вакансій закривається внаслідок просування і ротації резерву кадрів усередині компанії й 20% – внаслідок залучення нових співробітників з ринку праці. Така модель сприяє збереженню корпоративної культури та досвіду, одночасно забезпечуючи приплив нових ідей та фахівців [69, с. 167].

Підготовка кадрового резерву підприємства дозволяє значно економити кошти на пошук, навчання й адаптацію нового працівника.

Пошук нового співробітника – це період, коли робота стоїть на місці, а заплановані результати не досягаються. Кожен день без працівника на посаді обертається для компанії фінансовими втратами. Не менш збитковим може бути й наймання невідповідної людини. Звільняючись, працівник забирає з собою важливі знання, які, навіть не бувши секретними, можуть стати надбанням конкурентів. Формування кадрового резерву – це інвестиція в стабільність: воно знижує плинність кадрів, мінімізує ризик витоку інформації, забезпечує безперервність передачі знань і захищає компанію від негативних наслідків втрати ключових співробітників, таких як втрата клієнтів і збої в роботі [70, с. 286].

Розвиток кар'єри є важливим елементом загального розвитку персоналу. Він охоплює процес просування, під час якого людина здобуває певні цінності та блага, що отримують схвалення в суспільстві або в межах організації. Якщо розглядати кар'єру з погляду цінностей та мотивації, то це шлях до самореалізації особистості.

У професійно-практичному вимірі кар'єра є результатом успішного поєднання інтересів компанії та кар'єрних прагнень самого працівника.

Коли працівники на підприємстві не розуміють своїх кар'єрних можливостей у колективі, це свідчить про неефективну роботу з кадрами. Відсутність чіткого планування та контролю кар'єрного зростання ставить під

загрозу безпеку персоналу. Планування та контроль ділової кар'єри полягає в організації систематичного просування співробітника як по горизонталі (зміна функцій, розширення обов'язків), так і по вертикалі (підвищення по службі) протягом усього періоду його роботи на підприємстві, від прийому на роботу до можливого звільнення.

Своєю чергою, управління кар’єрою – це процес, завдяки якому кар’єра окремих співробітників планується з метою задоволення комерційних інтересів організації, а також переваг та інтересів кожного окремого співробітника [71, с. 57].

Управління кар’єрою включає:

– індивідуальний рівень – допомога співробітникам у визначенні та досягненні їхніх кар'єрних цілей через консультування, планування саморозвитку та виявлення їхніх сильних сторін;

– спільний рівень – спільна робота компанії та співробітників над кар'єрним зростанням, що включає оцінку потенціалу, розвиток навичок та узгодження кар'єрних планів;

– організаційний рівень – системні підходи компанії до управління кар'єрою, такі як призначення, просування, планування наступності, інформування про можливості розвитку та програми для перспективних працівників.

Фахівці вважають, що управління діловою кар’єрою слід здійснювати на таких принципах [72]: 1) безперервності. Управління діловою кар’єрою має здійснюватися на постійній основі, аби персонал не втрачав відчуття турботи з боку керівництва, задоволеності кар’єрою; 2) осмисленості. Будь-які кар’єрні дії з боку керівництва повинні бути цілеспрямованими та здійснюватися відповідно до пріоритетних цілей функціонування підприємства; 3) оперативності. Управління кар’єрою має здійснюватися своєчасно, аби не допускати кар’єрних криз та незадоволеності роботою на підприємстві; 4) маневровості. Менеджери з персоналу повинні продумувати траєкторію

кар’єрного просування працівників шляхом поєднання горизонтального і вертикального просування; 5) ефективності. Економічні вигоди від управління діловою кар’єрою повинні перевищувати витрати на здійснення управлінських процедур; 6) науковості. Управління діловою кар’єрою має здійснюватися на основі науково-обґрунтованих підходів; 7) об’єктивності. Передбачає врахування всіх позитивних і негативних сторін прийняття тих чи інших кар’єрних рішень та прийняття справедливих рішень про підвищення; 8) контролю, який полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу управління діловою кар’єрою; 9) багатоваріантності. Полягає в розробці альтернативних варіантів розвитку кар’єри працівників; 10) професіоналізму. Передбачає наявність спеціальної підготовки персоналу, що здійснює процедури з управління діловою кар’єрою.

Отже, підприємство, яке має співробітників, що прагнуть до кар'єрного зростання, і при цьому застосовує грамотну політику управління людськими ресурсами, має значно вищі шанси на успіх. Це пояснюється тим, що численні дослідження підтверджують: мотивація до професійного розвитку та прагнення до підвищення свого статусу є одними з фундаментальних людських потреб на робочому місці. Отже, якщо керівництво не приділяє належної уваги управлінню кар'єрою своїх працівників, воно робить стратегічну помилку, яка може призвести до серйозних проблем для компанії та знизити її загальну кадрову безпеку.

На сучасному підприємстві інвестиції в розвиток персоналу є одним із найважливіших факторів, що гарантують кадрову безпеку. Це пояснюється тим, що працівники, які постійно підвищують свою професійну компетентність, мають високу мотивацію до навчання та прагнуть до самовдосконалення, демонструють вищий рівень надійності та лояльності до компанії.

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи будь-якої організації ключовим фактором є інвестиції в розвиток її команди. Розвиток персоналу –

це цілеспрямована діяльність, яка охоплює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації, підготовку майбутніх лідерів та планування кар'єри. Ці заходи дозволяють співробітникам постійно вдосконалювати свої компетенції, здобувати нові знання та навички, що позитивно впливає на їх професійний рівень. Такий підхід стимулює професійний, інтелектуальний та особистісний розвиток працівників, що, своєю чергою, підвищує їхню надійність та лояльність до компанії, гарантуючи її кадрову безпеку.

Для успішного розвитку компанії недостатньо лише створювати умови для професійного зростання працівників, хоча це і є важливим фактором мотивації. Висока плинність кадрів та активна боротьба роботодавців за унікальних фахівців, які володіють сучасними знаннями та технологіями, вимагають більш комплексного підходу до утримання персоналу. Тому ключовими завданнями стають формування позитивного іміджу компанії як роботодавця та розробка ефективних систем мотивації. Ці системи мають бути ретельно продумані, враховуючи як індивідуальні потреби співробітників, так і пропозиції конкурентів, а також власні фінансові ресурси компанії.

3.2 Обґрунтування доцільності заходів підвищення кадрової безпеки ТОВ «Токар-А»

Потреба у професійному розвитку співробітників будь-якої організації має випливати з результатів їхньої атестації. Процедура атестації повинна бути формалізованою, тобто мати чіткі правила та критерії, об'єктивною, спираючись на фактичні показники, та неупередженою, без впливу особистих симпатій чи антипатій. Важливо також забезпечити зворотний зв'язок, тобто обговорити результати оцінювання з працівником, пояснити йому сильні сторони та зони для розвитку. Саме в процесі такого оцінювання визначається, яких саме знань, умінь, навичок та особистісних якостей бракує

співробітникам для ефективного вирішення як поточних, так і перспективних завдань.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємств критично важливим є впровадження програм, спрямованих на професійне зростання співробітників. Це охоплює безперервне навчання, перепідготовку, спеціальні програми адаптації для випускників вищих навчальних закладів (з метою формування майбутнього керівного резерву), інститут наставництва та можливості для закордонних стажувань. Отже, кожен працівник, незалежно від посади, повинен постійно працювати над підвищенням своєї кваліфікації та брати участь у різноманітних освітніх ініціативах. Система атестації, що діє на підприємствах, забезпечує чітку оцінку професійних якостей та відповідності займаній посаді. Зазвичай, атестаційна комісія рекомендує співробітникам або кар'єрне зростання, або проходження відповідного перенавчання.

Так, у результаті дослідження діяльності ТОВ «Токар-А» було виявлено, що для персоналу підприємства доцільно організувати додаткове навчання з метою підвищення їх кваліфікації, опанування новими знаннями, вміннями, навичками, способами спілкування під керівництвом наставників і, тим самим, забезпечення кадрової безпеки. Зазвичай навчання персоналу не є пріоритетним на підприємствах, тому ресурси на нього виділяються мінімальні. Але до нього варто відноситися як до вкладання капіталу і такий підхід визначається поняттям «людський капітал». Шляхами відшкодування витрат на навчання є: зниження витрат, пов’язаних з плинністю, підбором кадрів і оцінкою наявності у персоналу необхідних умінь і знань. Так, витрати на навчання працівника, що вже працює на підприємстві, є значно меншими, аніж витрати на підбір і відбір персоналу зі сторони.

У зв’язку з цим, на підприємстві ТОВ «Токар-А» рекомендовано організувати навчання персоналу. Система організації навчання персоналу підприємства може включати етапи, що подано на рис. 3.3.

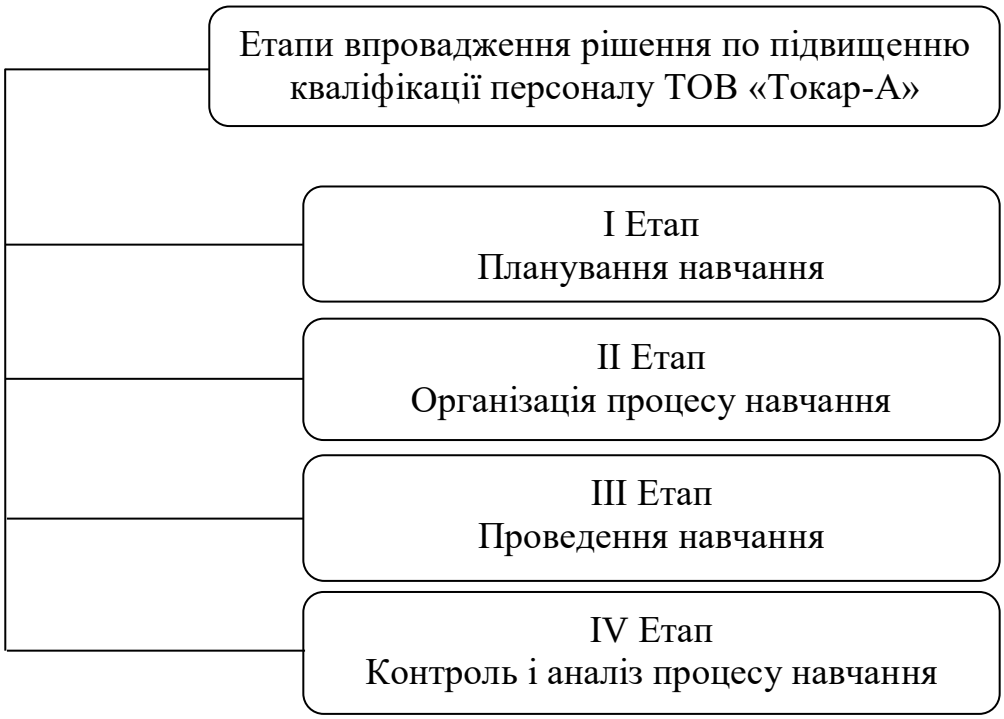


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження рішення про навчання персоналу ТОВ «Токар-А»

Для реалізації даного рішення підприємству необхідно виконати такий комплекс робіт:

– призначення відповідального за виконання рішення та робочу групу;

– проведення аналізу практики навчання персоналу в інших компаніях, за необхідності – укладання договору про проведення навчання з відповідним навчальним закладом;

– підготовка та затвердження програми навчання;

– підготовка та затвердження бюджету навчання;

– проведення навчання працівників підприємства за розробленими та затвердженими програмами;

– аналіз ефективності впровадженого заходу (навчання).

У процесі планування та реалізації навчальних заходів необхідно гарантувати рівний доступ до можливостей навчання та розвитку для кожного

працівника. Визначення того, хто і в яких навчальних програмах братиме участь, має базуватися виключно на таких факторах: потреба працівника в отриманні нових знань та навичок, стратегічні пріоритети компанії, її поточні та майбутні плани, а також особисті потреби та професійні інтереси самих співробітників.

В рамках реалізації рішення про підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Токар-А», учасників цього процесу було розподілено за категоріями, що подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Функціональні обов'язки учасників впровадження рішення про підвищення кваліфікації персоналу підприємства

№	Учасник впровадження рішення	Функціональні обов'язки
1	Керівник підприємства	Узгодження програми навчання та бюджету, вивчення фінансового стану підприємства, його стратегії і планів на майбутнє; визначення, яких знань та навичок не вистачає працівникам
2	Працівникі підприємства	Група співробітників підприємства, на яких спрямовані організаційно-економічні заходи щодо навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації

Компанії пропонують різноманітні навчальні програми, які відповідають потребам усіх співробітників, незалежно від їхньої посади – чи то рядовий працівник, чи то член вищого керівництва. Усі підходи до навчання можна згрупувати за двома основними типами: навчання, що відбувається поза звичним робочим середовищем, та навчання, яке інтегроване в повсякденну діяльність на робочому місці. Так, наявні методи навчання подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Методи навчання персоналу підприємства

Метод навчання	Характерні особливості методу
1	2
Позаробочим місцем персоналу	
Читання лекцій	Метод навчання, який зосереджується на передачі теоретичних знань, методик та практичного досвіду, але може обмежувати активну участь та практичне застосування знань слухачів

Продовження таблиці 3.3

1	2
Програмовані курси навчання	Більш активний метод навчання, ефективний для отримання теоретичних знань
Конференції, семінари	Активний метод навчання, участь у дискусіях розвиває логічне мислення і чинить способи поведінки в різних ситуаціях
Система підготовки керівних кадрів, що акцентує увагу на розвитку навичок через самостійне виконання та вирішення конкретних завдань, визначених виробничою програмою	Учасники групи занурюються в моделювання актуальної організаційної проблеми, що сприяє інтеграції теоретичних знань з практичними вміннями. Цей процес стимулює аналіз інформації, розвиває конструктивно-критичне мислення та заохочує творчий підхід до пошуку рішень
На робочому місці персоналу	
Навчання, що направлене на придбання досвіду	Систематичне планування навчання на робочому місці, основу планування складає індивідуальний план професійного навчання, в якому викладені цілі навчання
Виробничий інструктаж	Інформація, введення в спеціальність, адаптація, ознайомлення персоналу з його новою робочою обстановкою
Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. В результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності і виробничих завдань (спеціальні програми молодого покоління фахівців)
Використання працівників як асистентів, стажистів	Проведення навчання та інструктажу персоналу щодо виконання завдань вищого рівня складності та значущості, з одночасним покладанням на них відповідної частки відповідальності
Підготовка проектних груп	Співпраця, здійснювана в навчальних цілях в проектних групах, створюваних для розробки великих обмежених строком завдань

Програма навчання покликана покращити професійний рівень співробітників шляхом підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки.

Інформація щодо пропонованої програми навчання персоналу ТОВ «Токар-А» подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Пропонована програма професійного навчання персоналу ТОВ «Токар-А», осіб

Назва показника	2026 рік	2027 рік
1	2	3
1. Усього працівників, які приймуть участь у програмі навчання, всього, з них:	4	4
– робітники	3	4
– фахівці	1	1
2. Фахівці, що пройдуть підвищення кваліфікації, всього, в тому числі:	1	1
в навчальних закладах	-	-
на курсах	1	1
3. Робітники, що пройдуть професійну підготовку перепідготовку, підвищення кваліфікації, всього, в тому числі:	3	3
підвищення кваліфікації	2	1
отримають інші (суміжні) професії	1	1
пройдуть перепідготовку	-	1

Середні витрати на одного працівника, що бере участь у програмі навчання, складуть близько 5600 грн/рік, у 2026 р. передбачається участь у програмі навчання 4-х працівників. Тоді загальні витрати підприємства на підвищення кваліфікації персоналу складуть:

У 2026 р.: $З_{навч.}$ = 5600 грн · 4 чол. = 22400 грн;

У 2027 р.: $З_{навч.}$ = 5600 грн · 4 чол. = 22400 грн;

Загальна сума за два роки складе: 44800 грн.

Підвищення кваліфікації працівників, своєю чергою, буде сприяти зростанню продуктивності праці працівників, підвищенню надійності працівників, а відповідно, й забезпеченню кадрової безпеки підприємства.

Розрахуємо ефект від дії програми навчання за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K – N \cdot Z, \quad (3.1)$$

де P – тривалість дії програми навчання, дорівнює 2 рокам;

N – число працівників, що навчаються (по 4 чол. у 2026 і 2027 р.);

V – вартісна оцінка відмінностей в результатах праці кращих і середніх

працівників, що виконують однакові роботи, за оцінками дорівнює 2100 грн/рік;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання (зростання продуктивності, частка од.), дорівнює 1,30;

Z – витрати на навчання одного працівника, за оцінками дорівнюють 5600 грн/рік.

Тоді ефект від дії програми навчання за три роки складе:

E = ((1 · 4 чол. + 1 · 4 чол.) · 7100 грн · 1,30) – (8 чол. · 5600 грн) = 73840 грн – 44800 грн = 29040 грн.

Тобто ефект від збільшення продуктивності праці через підвищення кваліфікації працівників складе 29040 грн. Таким чином, система навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Токар-А» дозволить зробити кар'єру працівників більш гнучкою, плинність кадрів зменшиться, підвищиться продуктивність праці працівників, зросте мотивованість працівників, а відповідно очікується підвищення ефективності роботи підприємства.

Крім того, з метою підвищення рівня кадрової безпеки рекомендовано організувати окреме приміщення для прийняття їжі (з придбанням відповідного обладнання), що є проявом турботи керівництва о працівниках і додатковим заходом щодо «прив'язування» працівників до підприємства. Загальна вартість основних засобів невиробничого призначення за оцінками складе 75,0 тис. грн.

Розрахуємо показники кадрової безпеки ТОВ «Токар-А» після впровадження запропонованих заходів та порівняємо їх з показниками 2024 р. у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльні показники рівня кадрової безпеки ТОВ «Токар-А» до та після запропонованих заходів

Назва показника	Величина		Зміна	
	2024 р.	прогноз	абсолютна	відносна, %
1	2	3	4	5
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	9	9	0	0,00
2. Вибуло працівників за власним бажанням, осіб	0	0	0	0,00
3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	14823,60	14823,60	0,0	0,00
4. Середньорічна вартість основних фондів невиробничого призначення, тис. грн	-	55,00	55,0	100,00
5. Кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація, осіб	0	0	0	0,00
6. Фондоозброєність працівників (*Фо*), тис. грн/чол.	1647,07	1647,07	0,00	0,00
7. Коефіцієнт плинності кадрів (*Кпл*), частка од.	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (*Фно*), тис. грн/чол.	0,00	8,33	8,33	100,00
9. Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (*Кв*), частка. од	0,00	0,00	0,00	0,00

Організація окремого приміщення для прийняття працівниками їжі під час перерви дасть змогу оцінити такий важливий для визначення рівня кадрової безпеки підприємства показник, як фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення. І хоча, величина показника за прогнозом буде відповідати критичному рівню безпеки, все ж це позитивна динаміка, оскільки у 2022-2024 рр. у підприємства не було взагалі основних засобів невиробничого призначення.

Далі переведемо величини розрахованих показників, використовуючи дані табл. 2.20, в бальну оцінку, відповідно до методики [63], та представимо інформацію у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення бальної оцінки для розрахованих показників

Назва показника	Вагомість показника	Прогноз	
		величина	бальна оцінка
Коефіцієнт плинності кадрів (*Кп*), частка од.	0,3	0,00	4
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (*Кв*), частка. од	0,2	0,00	4
Фондоозброєність працівників (*Фо*), тис. грн/чол.	0,3	1647,07	4
Фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (*Фно*), тис. грн/чол.	0,2	8,33	1

Визначимо прогнозний рівень кадрової безпеки ТОВ «Токар-А» використовуючи дані табл. 3.6 та методику [63]:

Прогноз: $0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 4 + 0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 1 = 1,2 + 0,8 + 1,2 + 0,2 = 3,4$ бала (задовільний рівень кадрової безпеки).

Нагадаємо, що у 2024 р. рівень кадрової безпеки складав 2,6 бала, що відповідає незадовільному рівню.

Запропоновані заходи дозволять підвищити рівень кадрової безпеки на 0,8 бала, що підтверджує їх доцільність.

Таким чином, розвиток персоналу, зокрема, професійне навчання, сприяє вдосконаленню набутих та опануванню новими знаннями, уміннями, навичками працівників, підвищуючи їх професійний рівень. Тобто розвиток персоналу сприяє професійному, інтелектуальному, моральному, особистісному зростанню працівників. Крім того, додаткові заходи, що сприяють озброєнню працівників основними засобами невиробничого призначення, формують надійність і лояльність персоналу до підприємства, забезпечуючи кадрову та, відповідно, економічну безпеку підприємства.

Висновки до розділу 3

Ефективне управління персоналом, що спирається на сучасні кадрові технології, є фундаментом кадрової безпеки. До таких технологій належать: створення дієвих систем мотивації, прискорення процесу адаптації нових співробітників, забезпечення ефективного розвитку професійних якостей, своєчасне попередження та врегулювання конфліктів, проведення атестації персоналу, а також формування відповідальної політики звільнення. Особливу вагу в цьому комплексі має розвиток персоналу компанії.

Розвиток персоналу – це багатогранний процес, що містить організаційні, економічні, соціальні та педагогічні аспекти. Служба управління персоналом застосовує різноманітні методи, форми та заходи для професійної підготовки, перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє підготувати їх до виконання нових завдань, сприяти кар'єрному зростанню, формувати кадровий резерв та покращувати соціальну структуру організації.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, доцільно впровадити програму професійного розвитку персоналу. Це дозволить працівникам підприємства підвищити свою кваліфікацію, отримати нові знання, навички та покращити комунікативні здібності. Вдосконалення професійних якостей працівників, своєю чергою, позитивно вплине на продуктивність праці, підвищить надійність персоналу та зміцнить кадрову безпеку компанії.

Додатково, для посилення кадрової безпеки, рекомендовано облаштувати окреме приміщення для прийому їжі. Це не тільки демонструватиме турботу керівництва про колектив, але й сприятиме лояльності співробітників до підприємства.

Розрахунки прогнозних показників кадрової безпеки підтверджують ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

За складних умов функціонування, економічний успіх українських підприємств безпосередньо пов’язаний з їхньою економічною безпекою та якістю корпоративного управління. Серед аспектів економічної безпеки підприємства особливе місце займає кадрова безпека. Цей напрямок зазнає впливу як від зовнішніх, так і внутрішніх загроз, тому для зниження ризиків у роботі підприємства необхідний постійний моніторинг цих факторів.

Дослідження наявних підходів до визначення поняття «кадрова безпека підприємства» дозволило сформулювати його таким чином – це стан, в якому підприємство, використовуючи свій кадровий та управлінський потенціал, здатне ефективно нейтралізувати внутрішні та зовнішні загрози, що походять від його працівників, і дозволяє підприємству безперебійно функціонувати та досягати поставлених цілей.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є стан кадрової безпеки підприємства ТОВ «Токар-А», яке працює у сфері надання послуг з металообробки та виготовлення металовиробів (деталей) різної складності та нестандартних виробів методом механічної обробки.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Токар-А» у 2022-2024 рр. показала недостатньо стабільний його фінансовий стан, виробнича та господарська діяльності підприємства занадто уповільнені та низькорентабельні. Однак підприємство можна вважати фінансово стійким і ліквідним. Своєю чергою, така ситуація викликає необхідності вжиття заходів щодо більш раціонального розміщення активів, підвищення рентабельності та швидкості обороту активів.

Результати господарської діяльності підприємства багато в чому зумовлюються забезпеченістю трудовими ресурсами й ефективністю використання цього найбільш активного та вирішального фактора виробничого процесу. Тому виконано аналіз ефективності використання

трудових ресурсів підприємства. Так, аналіз руху трудових ресурсів підприємства показав, що у 2022-2024 рр. коефіцієнти обороту кадрів з приймання, обороту кадрів за вибуттям, коефіцієнти плинності мали достатньо низькі значення, що близькі до 0, а коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства, навпаки, демонстрував достатньо високі значення, що говорить про сталість складу персоналу.

Для виявлення резервів росту ефективності використання трудових ресурсів підприємства було проаналізовано стан використання робітниками робочого часу. Аналіз показав, що фактичний фонд робочого часу у 2024 р. менше планового на 395,0 год., тобто трудові ресурси використовуються недостатньо повно. У середньому один робітник відпрацював за графіком 196 днів замість 201, у наслідок чого цілоденні втрати робочого часу на одного робітника склали 5 днів, на всіх робітників – 30 днів, або 237 год. Втрати робочого часу робітників викликані як суб'єктивними, так й об'єктивними обставинами: додаткові відпустки з дозволу адміністрації та захворюваннями працівників з тимчасовою втратою працездатності. Резерв збільшення виробництва продукції, що обумовлений скороченням втрат робочого часу, які залежать від трудового колективу, складає: 9036,00 грн.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу проаналізовано продуктивність праці. Аналіз показав, середньорічний виробіток робітника підприємства нижче планової величини на 10705,13 грн. Він збільшився на 1192,27 грн у зв'язку зі збільшенням середньогодинного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули цілоденні втрати робочого часу (-11897,40 грн), у результаті чого середньорічний виробіток скоротився на 10705,13 грн.

Проведено аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції, який показав, що планове завдання по зниженню трудомісткості продукції на підприємстві перевиконано, а саме планове завдання по зниженню трудомісткості продукції у 2024 р. до 2023 р. становило 15,60%, фактичне зниження трудомісткості у 2024 р. до 2023 р. склало 15,80%.

Продуктивність праці й інтенсивність праці впливають на фонд оплати праці. Своєю чергою, підвищення рівня оплати праці сприяє росту її мотивованості та продуктивності, а також зниженню плинності кадрів. У зв'язку з цим, проаналізовано витрати на оплату праці. Аналіз фонду оплати праці показав зростання його величини у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. на 18,39% у зв'язку з підвищенням середньомісячної заробітної плати одного працівника. Так, розмір середньомісячної заробітної плати одного працівника за аналізований період поступово збільшувався: у 2023 р. – на 4,51%; у 2024 р. – на 19,56%.

Для розширеного відтворення, збільшення прибутку та рентабельності діяльності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці працівників випереджали темпи росту її оплати. Якщо такий принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції й відповідно зменшення величини прибутку. Так, на досліджуваному підприємстві у 2022-2023 рр. темп росту оплати праці випереджав темп росту продуктивності праці, що говорить про негативну ситуацію, але у 2024 р. тенденція декілька змінилася на більш позитивну. Більший темп росту продуктивності праці у 2024 р. порівняно з темпом росту оплати праці вплинув на економію фонду оплати праці підприємства у 2024 р. на суму 4,584 тис. грн. Однак величина економії в абсолютному вираженні достатньо мала, тому підприємству необхідно приймати заходи щодо підвищення продуктивності праці задля зміни ситуації у співвідношенні темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, а також для досягнення більш ефективного використання фонду оплати праці.

Також оцінено рівень кадрової безпеки підприємства за такими показниками: коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт фізичного старіння кадрів; фондоозброєність працівників; фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення. Визначено, що у 2023-2024 рр. він незадовільний. Таким чином, керівництву підприємства потрібно

звернути увагу на умови та мотивацію праці персоналу, а також підвищення їх кваліфікації задля зростання продуктивності праці та рівня кадрової та, відповідно, економічної безпеки.

Ефективне управління персоналом є фундаментом кадрової безпеки. До сучасних інструментів такого управління належать: створення дієвих систем мотивації, прискорення процесу адаптації завдяки наставництву, забезпечення безперервного розвитку співробітників, своєчасне виявлення та нейтралізація конфліктів, проведення атестації, впровадження відповідальної політики звільнень та зміцнення корпоративного духу. Особливе значення для кадрової безпеки має саме розвиток персоналу.

Розвиток персоналу – це комплекс заходів, що здійснюється службою управління персоналом, спрямований на професійне зростання працівників. Це включає навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації, що дозволяє їм адаптуватися до нових завдань, просуватися по кар’єрних сходах, формувати кадровий резерв та покращувати загальну структуру колективу.

Для умов досліджуваного підприємства запропоновано організувати систему професійного навчання з метою підвищення кваліфікації працівників, оволодіння новими знаннями, вміннями, навичками, способами спілкування тощо. Крім того, з метою підвищення рівня кадрової безпеки рекомендовано організувати окреме приміщення для прийому їжі, що є проявом турботи керівництва о працівниках і додатковим заходом щодо «прив’язування» працівників до підприємства.

Результат розрахунку показників кадрової безпеки у прогнозному періоді показав доцільність запропонованих заходів.

Розвиток персоналу, зокрема через механізми професійного навчання, є ключовим фактором для вдосконалення наявних та набуття нових знань, умінь та навичок працівників, що безпосередньо впливає на підвищення їхньої професійної компетентності. Таким чином, розвиток персоналу забезпечує багатогранне зростання співробітників: професійне, інтелектуальне, моральне

та особистісне. Крім того, впровадження додаткових заходів, спрямованих на забезпечення працівників засобами невиробничого призначення, формує міцну основу лояльності та надійності персоналу до підприємства, що, у свою чергу, гарантує кадрову та економічну безпеку організації.

Таким чином, запропоновані ініціативи мають на меті гармонізацію інтересів працівників та підприємства, об’єднуючи їхні потреби та цілі. Підвищення мотивації праці призведе до зниження плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності праці. Таким чином, підприємство зможе досягти необхідного рівня кадрової стабільності та забезпечити свою економічну безпеку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Київ, 2009. 357 с.

2. Гапак Н.М., Дочинець І.В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. 2014. Випуск 2(43). С. 68-73.

3. Довбня С.Б., Гичова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси підприємств*. 2008. № 4. С. 88-97.

4. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

5. Белоусова І.А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: ТОКАР-Адо-Друк, 2010. 432 с.

6. Блакита Г.В., Мельник В.В., Пурденко О.А. Економічна безпека приватних підприємств. *Економіка України*. 2018. № 9 (682). С. 60-73.

7. Варналій З.С. Економічна безпека: навчальний посібник / За ред. З.С. Варналія. Київ: Знання, 2009. 647 с.

8. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Вид-во ТзОВ «Ліга Прес», 2008. 385 с.

9. Дацків Р.М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. Львів: Центр Європи, 2006. 159 с.

10. Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.

11. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2005. 432 с.

12. Капітула С.В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Криворізький технічн. ун-т. Кривий Ріг, 2009. 20 с.

13. Катранжи Л.Л., Новік К.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства (на прикладі ТОВ «Альтаїр+»). *Молодий вчений*. 2020. № 11(87). С. 169-172. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-36 (дата звернення: 19.05.2025).

14. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2008. № С. 134-139.

15. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск. 23(1). С. 135-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2019_23%281%29_30 (дата звернення: 19.05.2025).

16. Козаченко Г.В., Понамарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

17. Коцеруба Н.В. Напрямки запобігання банкрутства підприємства. *Матеріали конференції: Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (28-29 жовтня 2022 року). Луцьк: друкарня «Волиньполіграф», 2022. С. 121-123.

18. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 18 с.

19. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. Київ: КНТ, 2005. 320 с.

20. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навчальний посібник. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.

21. Шуміло О.С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 339-344.

22. Небава М.І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с.

23. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2017. №. 1 (1). P. 98-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/324018972_enterprise_economic_security_essential_characteristics_of_the_concept (accessed: 21.05.2025).

24. Петрина О.Б. Передумови формування та зміст економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 206-216.

25. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст.* 2005. № 2. С. 52-56.

26. Пашнюк Л.О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 22. С. 48-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_22_12 (дата звернення: 22.05.2025)..

27. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 70-75. URL: http://www.personal.in.ua (дата звернення: 22.05.2025).

28. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 34-37.

29. Вітик Б.М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 66-69. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/339 (дата звернення: 26.05.2025).

30. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ.* 2009. Вип 36(1). С. 179-184.

31. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2009. № 87. С. 371-376.

32. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.

33. Мігус І.П., Сідак В.С. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / За ред. Сідака В.С., Мігус І.П. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.

34. Равлінко З.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26 (дата звернення: 29.05.2025).

35. Воронка О.З. Формування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктор філософії) за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2019. 265 с.

36. Bashynska I.O., Biziukova K.V. Systematic approach to the prophylactics of personnel security of enterprise. *Economics: time realities*. 2016. № 5 (27). P. 104-111. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n5.htm (accessed 30.05.2025).

37. Воронько-Невіднича Т.В., Демиденко Л.М., Здоров В.М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57 (дата звернення: 02.06.2025).

38. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.

39. Єременко А.О., Полозова Т.В. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 2. С. 195-198.

40. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. URL: http:www.nbuv.gov.ua/ejounals/pspe/2007-3/laschenko_307/htm (дата звернення: 05.06.2025).

41. Бушман Т.С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека» *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки.* Випуск 17. Частина 2. 2016. С. 76-79.

42. Ляшенко О.М., Криль Я.М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східно-українського національного ун-ту ім. Володимира Даля*. – 2013. № 25. С. 274-279.

43. Smokvina G.A., Yankovska O.A. Personnel security of the industrial enterprise: its essence, constituents and measures of minimization of threats. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 1 (7). P. 38-45. URL: https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No1/38.pdf (accessed 07.06.2025).

44. Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства.

Наука молода. 2011. № 1 (4). С. 490–496.

45. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/38076/41578 (дата звернення: 08.06.2025).

46. Momot T.V., Zhang Haoyu, Momot D.T. Ensuring personnel security of industrial enterprises under conditions of environmental conflicts. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. Kharkiv. 2017. №. 1 (1). P. 103-109. URL: researchgate.net/publication/324021292 (accessed 08.06.2025).

47. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7. С. 137-140.

48. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. № 7. С. 531-535.

49. Галаз Р.І. Макрорівневі загрози кадровій безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 144-147.

50. Красномовець В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *НУВГП. Серія: економіка*. 2012. Вип. 3 (59). С. 138-143.

51. Garmash S.V. The importance of the personnel security mechanism of the enterprise. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/52e25b00-8c16-4614-8f8a-b5285f37fda2/content (accessed 12.06.2025).

52. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості.* 2010. № 4(52). С. 196-201. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf (дата звернення: 13.06.2025).

53. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 190 с.

54. Мехеда Н.Г., Горбань М.В.

Складові економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_107308..htm (дата звернення: 15.06.2025).

55. Господарський кодекс України: Закон України від 06.01.2003 р. №436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 25.06.2025).

56. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

57. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. 2- ге видання, виправлене і доповнене. Київ: «Знання», 2015. 662 с.

58. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Знання, 2009. 435 с.

59. Примак Т.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Вікар, 2002. 510 с.

60. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві: навчальний посібник. Львів: Світ, 1998. 208 с.

61. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 112 с.

62. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. Науковий огляд. URL: http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96 (дата звернення: 27.06.2025).

63. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. Економічний простір. 2008. № 19. С. 243-255. URL: http://e-u.in.ua/ukr/news/241_nagorna_i.i._ocinka_stijkoi_ekonomichnoi_bezpeki_promislovogo_pidpriemstva.do (дата звернення: 28.06.2025).

64. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-

БУКС», 2020. 220 с.

65. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

66. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / За заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

67. Стадник В.В., Йохна М.Й. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.

68. Сухоруков М.В. Управління інноваціями: навчальний посібник. Київ: ВД «Компютерпрес», 2003. 206 с.

69. Біла О.О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст): навчальний посібник. Одеса: МВД М.П. Черкасов, 2008. 232 с.

70. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

71. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.

72. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар’єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884 (дата звернення: 05.09.2025).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Актив балансу ТОВ «ТОКАР-А» у 2022-2024 рр., тис. грн

Актив	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
І. Необоротні активи	-	-	-
Нематеріальні активи:	-	-	-
залишкова вартість	-	-	-
Незавершене будівництво	-	-	-
Основні засоби:	-	-	-
залишкова вартість	14705,4	15101,1	14823,6
Довгострокові фінансові інвестиції:	-	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
Усього за розділом І	14705,4	15101,1	14823,6
ІІ. Оборотні активи	-	-	-
Запаси:	-	-	-
виробничі запаси	4789,2	4975,2	4891,9
поточні біологічні активи	-	-	-
незавершене виробництво	-	-	-
готова продукція	-	-	-
товари	3,4	4,8	3,2
векселі одержані	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	-	-	-
чиста реалізаційна вартість	-	-	-
первісна вартість	1267,2	1223,6	1241,7
резерв сумнівних боргів	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-
з бюджетом	46,7	34,7	51,3
за виданими авансами	-	-	-
з нарахованих доходів	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	-	-	-
в національній валюті	1680,3	1037,0	1971,9
в іноземній валюті	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-
Усього за розділом ІІ	7786,8	7275,3	8160,0
ІІІ. Витрати майбутніх періодів	-	-	-
Баланс	22492,2	22376,4	22983,6

Таблиця А.2 – Пасив балансу ТОВ «ТОКАР-А» у 2022-2024 рр., тис. грн

Пасив	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
І. Власний капітал		-	-
Статутний капітал	15000	15000	15000
Додатковий вкладений капітал	610	610	610
Інший додатковий капітал	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9,9	48,7	29,7
Неоплачений капітал	-	-	-
Вилучений капітал	-	-	-
Усього за розділом І	15619,9	15658,7	15639,7
ІІ. Забезпечення наступних виплат та платежів	-	-	-
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-
Інші забезпечення	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-
Усього за розділом ІІ	-	-	-
ІІІ. Довгострокові зобов’язання	-	-	-
Довгострокові кредити банків	-	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов’язання	-	-	-
Відстрочені податкові зобов’язання	-	-	-
Інші довгострокові зобов’язання	-	-	-
Усього за розділом ІІІ	-	-	-
ІV. Поточні зобов’язання	-	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями	-	-	-
Векселі видані	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3557,3	3365,0	3753,0
Поточні зобов’язання за розрахунками:	-	-	-
з одержаних авансів	479,9	151,3	-
з бюджетом	11,1	608,4	467,1
зі страхування	76,4	72,7	74,3
з оплати праці	-	-	-
з учасниками	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-	-
Інші поточні зобов’язання	2747,6	2520,3	3049,5
Усього за розділом ІV	6872,3	6717,7	7343,9
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-
Баланс	22492,2	22376,4	22983,6

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ТОКАР-А» у 2022-2024 рр., тис. грн

Назва статті	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2658,67	2337,92	2805,42
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2622,80	2249,50	2750,00
Валовий прибуток	35,87	88,42	55,42
Інші операційні доходи	-	-	-
Інші операційні витрати	14,20	19,60	12,10
Фінансові результати від операційної діяльності: – прибуток	21,67	68,82	43,32
Доход від участі в капіталі	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-
Інші доходи	3,10	4,20	6,05
Фінансові витрати	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-
Інші витрати	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: – прибуток	24,77	73,02	49,37
Податок на прибуток від звичайної діяльності	5,48	10,30	8,40
Чистий прибуток	19,29	62,72	40,97

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Стаскевич Вячеслав Юрійович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти vstaskevych78@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Підвищення рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства ТОВ «Токар-А» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	В. Ю. Стаскевич
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)