МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Управління кадровою безпекою ПрАТ «Склоприлад»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0734-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою
У.Л. Дудогло

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

Запоріжжя
2026

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 СТУДЕНТЦІ

Дудоглі Уляні Леонідівні

1. Тема роботи:«Управління кадровою безпекою ПрАТ «Склоприлад»»
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 2 січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Склоприлад», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства; визначити функціональні складові та етапи управління кадровою безпекою; проаналізувати нормативно-правові засади організації кадрової безпеки на підприємстві; оцінити економічні результати діяльності підприємства та їх вплив на кадрову безпеку; провести аналіз структури персоналу та кадрового забезпечення підприємства; дослідити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства; розробити аналітичний інструментарій для інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 18 рис., 22 табл. і 12 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Лепьохін О.В. доцент	16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
2	Лепьохін О.В. доцент	21.07.2025 р.	21.07.2025 р.
3	Лепьохін О.В. доцент	02.09.2025 р.	02.09.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 28 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назваетапівкваліфікаційноїроботи	Строк виконанняетапівроботи	Примітка
1.	Складаннябібліографії та вивченнялітературнихджерел	28.04.2025 р. – 31.05.2025 р.	виконано
2.	Виконаннявступу	01.06.2025 р. – 15.06.2025 р.	виконано
3.	Виконаннярозділу 1	16.06.2025 р. – 20.07.2025 р.	виконано
4.	Виконаннярозділу 2	21.07.2025 р. – 01.09.2025 р.	виконано
5.	Виконаннярозділу 3	02.09.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формулюваннявисновків	21.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
7.	Оформленняроботи, одержаннявідгуку та рецензії	11.11.2025 р. – 01.01.2026 р.	виконано
8.	Поданняроботи на кафедру	02.01.2026 р.	виконано

Студент _____ У.Л. Дудогло
(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: 122 с., 18 рис., 22 табл., 80 джерел, 2 додатки.

Об’єктом дослідження є система управління кадровою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних підходів, інструментів та організаційно-економічних механізмів управління кадровою безпекою підприємства, а також їх вплив на кадрову стійкість і ефективність кадрової політики.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення теоретичних і методичних підходів до управління кадровою безпекою підприємства, оцінювання її стану, а також обґрунтування практичних заходів щодо підвищення рівня кадрової стійкості та ефективного використання трудового потенціалу.

Завдання дослідження: 1) узагальнити теоретичні підходи визначення складових системи забезпечення кадрової безпеки підприємства; 2) оцінити економічні результати діяльності підприємства та їх вплив на кадрову безпеку; 3) виконати оцінювання складових кадрової безпеки ПрАТ «Склоприлад»; 4) розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства.

Методи дослідження: системний підхід, класифікація та групування, метод економічного аналізу, статистичний аналіз, SWOT-аналіз, метод моделювання:

Одержані результати та їх новизна: 1) удосконалено методичний підхід до оцінки кадрової безпеки підприємства; 2) отримало подальшого розвитку наукове розуміння впливу кар’єрного розвитку персоналу на кадрову безпеку підприємства.

Розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності промислових підприємств для підвищення рівня конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

Qualifying work: 122 p., 18 fig., 22 tab., 2 annex, 80 references.

Object of the research is the personnel security management system of an enterprise.

Subject of the research is the set of theoretical and methodological approaches, tools, and organizational-economic mechanisms for managing personnel security of an enterprise, as well as their impact on personnel stability and the effectiveness of personnel policy.

The purpose of the master’s qualification thesis is to develop theoretical and methodological approaches to personnel security management of an enterprise, to assess its current state, and to substantiate practical measures aimed at increasing the level of personnel stability and the efficient use of labor potential.

Research objectives: 1) to generalize theoretical approaches to determining the components of the enterprise's personnel security system; 2) to assess the economic results of the enterprise's activities and their impact on personnel security; 3) to evaluate the components of personnel security of PrJSC "Skloprylad"; 4) to develop proposals for improving the enterprise's personnel security management system.

Research methods: systematic approach, classification and grouping, economic analysis method, statistical analysis, SWOT analysis, modeling method.

The information base of the research consisted of the works of domestic and foreign scholars addressing the issues of forming an effective personnel security management system of an enterprise, articles published in periodicals, internal regulatory documents, and the financial statements of PJSC «Skloprylad».

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following main provisions: the methodological approach to assessing personnel security of an enterprise has been improved through the calculation of an integral indicator based on the combination of quantitative and qualitative criteria, which makes it possible to enhance the validity of assessing the state of personnel security and to track its dynamic changes; the scientific understanding of the impact of personnel career development on the level of enterprise personnel security has been further developed,

which allowed substantiating an internal career management system based on transparent criteria for personnel evaluation and regular monitoring of motivation.

The proposed comprehensive approach to assessing and managing personnel security can be applied to enhance personnel stability, reduce staff turnover, and optimize personnel policy. The methodology of integral assessment of personnel security enables the timely identification of personnel-related threats and the adoption of well-grounded managerial decisions regarding the development of labor potential.

PERSONNEL SECURITY, FINANCIAL STABILITY, LIQUIDITY, RISK MANAGEMENT, PERSONNEL, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ СКЛАДОВИХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Кадрова безпека як складова економічної безпеки сучасного підприємства 11
1.2 Функціональні складові та етапи управління кадровою безпекою 24
1.3 Нормативно-правові засади організації кадрової безпеки підприємства 35
2 АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «СКЛОПРИЛАД» 43
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 43
2.2 Аналіз структури та кадрового забезпечення підприємства 54
2.3 Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу підприємства ... 69
Висновки до розділу 2 69
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 79
3.1 Аналітичний інструментарій інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства 79
3.2 Удосконалення організаційного механізму забезпечення кадрової політики підприємства 77
3.3 Формування механізму кар’єрного просування для підвищення кадрової безпеки підприємства 100
ВИСНОВКИ 112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 115
ДОДАТКИ 123
Декларація академічної доброчесності здобувача 128

ВСТУП

В умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності та трансформаційних процесів на ринку праці питання забезпечення кадрової безпеки набуває особливої актуальності для вітчизняних підприємств. Кадрові ризики, пов’язані з плинністю персоналу, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зниженням рівня мотивації та лояльності працівників, а також недосконалістю системи управління персоналом, можуть істотно впливати на стабільність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. У цьому контексті кадрова безпека розглядається як складова економічної безпеки підприємства, що забезпечує захист його трудового та інтелектуального потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Особливої значущості набуває формування ефективної системи управління кадровою безпекою на рівні конкретного підприємства, яка передбачає своєчасну ідентифікацію кадрових загроз, оцінювання стану кадрового потенціалу та впровадження превентивних управлінських заходів. Необхідність поєднання аналітичних інструментів оцінювання кадрової безпеки з практичними механізмами управління персоналом зумовлює актуальність розроблення комплексних підходів у цій сфері.

Значний внесок у дослідження питань стосовно формування ефективної системи управління кадрової безпекою промислового підприємства зробили такі вчені, як: Борданова Л. С., Босак А. О., Воронка О. З., Гуцалюк О. М., Дергалюк Б. В., Дячков Д. В., Замроз М. В., Затонацький Д. А., Зачосова Н. В., Костюк В. Л., Красняк О. П., Кривицька Н. Ю., Кузнецова Л. В., Лядський І. К., Малюга В. М., Маркіна І. А., Назарова Г. В., Ніжегородцев В., Овчарук О. М., Панченко В. А., Писаревська Г. І., Смоквіна Г. А. та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок учених, актуалізується необхідність здійснення поглибленого дослідження щодо удосконалення методичного апарату організації управління кадровими ризиками підприємства в умовах

трансформаційних змін з метою їх мінімізації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення теоретичних і методичних підходів до управління кадровою безпекою підприємства, оцінювання її стану, а також обґрунтування практичних заходів щодо підвищення рівня кадрової стійкості та ефективного використання трудового потенціалу.

Виходячи з цієї мети, було розроблено такі основні завдання дослідження:

- розкрити сутність кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства;

- визначити функціональні складові та етапи управління кадровою безпекою;

- проаналізувати нормативно-правові засади організації кадрової безпеки на підприємстві;

- оцінити економічні результати діяльності підприємства та їх вплив на кадрову безпеку;

- провести аналіз структури персоналу та кадрового забезпечення підприємства;

- дослідити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства;

- розробити аналітичний інструментарій для інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства;

- удосконалити організаційний механізм забезпечення кадрової політики підприємства;

- обґрунтувати формування механізму кар’єрного просування як засобу підвищення кадрової безпеки підприємства.

Об’єкт дослідження – система управління кадровою безпекою підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і методичних підходів, інструментів та організаційно-економічних механізмів управління кадровою

безпекою підприємства, а також їх вплив на кадрову стійкість і ефективність кадрової політики.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: системний підхід – для комплексного аналізу кадрової безпеки як багатофакторного явища; методи класифікації та групування – для структурування елементів кадрової безпеки та їх взаємозв'язків; економічний і статистичний аналіз – для оцінювання показників діяльності підприємства, структури персоналу та рівня плинності кадрів; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін кадрової політики, а також можливостей і загроз її розвитку; метод моделювання – для формування організаційного механізму кадрової безпеки та розроблення системи кар'єрного розвитку персоналу.

Інформаційною базою дослідження виступали напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, в яких висвітлені проблеми формування дієвої системи управління кадровою безпекою підприємства, статті у періодичних видання, внутрішні нормативні документи та фінансова звітність підприємства ПрАТ «Склоприлад».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- удосконалено методичний підхід до оцінки кадрової безпеки підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника, який базується на поєднанні кількісних і якісних критеріїв та дозволяє підвищити обґрунтованість оцінки стану кадрової безпеки і відстежувати її динамічні зміни;

- набуло подальшого розвитку наукове уявлення про вплив кар'єрного розвитку персоналу на рівень кадрової безпеки підприємства**,** що дало змогу обґрунтувати систему внутрішнього управління кар'єрним просуванням на основі прозорих критеріїв оцінювання персоналу та регулярного моніторингу мотивації.

Запропонований комплексний підхід до оцінювання та управління кадровою безпекою може бути застосований з метою підвищення стабільності

персоналу, зниження плинності кадрів і оптимізації кадрової політики. Методика інтегральної оцінки кадрової безпеки дозволяє своєчасно ідентифікувати кадрові загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку трудового потенціалу.

Вдосконалений організаційний механізм управління персоналом сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня лояльності працівників і зростанню продуктивності праці. Розроблені рекомендації щодо впровадження системи кар'єрного розвитку та мотиваційного моніторингу можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Склоприлад», а також інших промислових підприємств, для підвищення рівня кадрової безпеки, зниження впливу негативних зовнішніх факторів і вдосконалення стратегічного планування розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 2025 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у колективну монографію «Інтеграція освіти, науки і бізнесу».

1 ТЕОРЕТИЧНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ СКЛАДОВИХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадрова безпека як складова економічної безпеки сучасного підприємства

В умовах трансформації ринкової економіки підприємства змушені функціонувати в середовищі підвищеної нестабільності, що актуалізує проблему забезпечення їх економічної безпеки. Здатність суб'єкта господарювання своєчасно ідентифікувати загрози, протидіяти їх негативному впливу та відновлювати стійкість після кризових ситуацій виступає необхідною передумовою безперервності діяльності та збереження конкурентних позицій на ринку. Формування результативної системи економічної безпеки дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати деструктивні наслідки внутрішніх і зовнішніх чинників [1].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать про зростання значущості ризиків, зумовлених впливом людського фактора. Порушення трудової дисципліни, управлінські помилки, прояви опортуністичної поведінки або недостатній рівень професійної компетентності персоналу здатні спричинити суттєві фінансові втрати, знецінення активів і погіршення репутаційних характеристик підприємства. У цьому контексті кадрова безпека розглядається як одна з базових складових системи економічної безпеки, що забезпечує захист інтересів підприємства у сфері управління людським капіталом.

Важливу роль у зміцненні кадрової безпеки відіграє формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на узгодження економічних цілей підприємства з соціальними потребами персоналу. Вона передбачає розвиток корпоративних цінностей, запобігання та врегулювання трудових конфліктів, підтримку внутрішніх комунікацій і реалізацію соціально орієнтованих програм. За сучасних умов саме комплекс заходів із мінімізації кадрових

ризиків набуває стратегічного значення, оскільки персонал є ключовим носієм знань, компетенцій і інноваційного потенціалу підприємства [2].

Основною ціллю кадрової безпеки є створення організаційних та управлінських передумов для стабільного функціонування підприємства шляхом попередження загроз, пов’язаних із використанням людського капіталу. Раціональна система управління персоналом, ефективні мотиваційні механізми, безперервне підвищення професійного рівня працівників і формування їх лояльності до організації сприяють зниженню рівня ризиків та підвищенню конкурентоспроможності суб’єкта господарювання [3].

Отже, кадрова безпека виходить за межі суто захисної функції та виступає важливим чинником довгострокової стійкості й розвитку підприємства в умовах ринкової невизначеності. Її забезпечення потребує системного підходу, що поєднує ідентифікацію та оцінювання кадрових ризиків, застосування сучасних інструментів управління персоналом і постійний моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства [4].

Кадрова безпека підприємства посідає важливе місце в системі забезпечення стабільності та безперервності його функціонування. У наукових дослідженнях дане поняття трактується багатоваріантно, залежно від акцентів, які роблять автори у межах власних концептуальних підходів. Так, у працях О. Кириченка [5] кадрова безпека розглядається крізь призму правового та інформаційного забезпечення управління персоналом, що охоплює врегулювання трудових відносин, розроблення внутрішніх нормативних документів і формування інформаційної бази для ефективної діяльності відповідних структурних підрозділів. У такому контексті основна увага зосереджується на правових і соціально-трудових аспектах кадрової безпеки.

Представники ризик-орієнтованого підходу, зокрема Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко [6], пов’язують кадрову безпеку з реалізацією комплексу заходів, спрямованих на запобігання та мінімізацію ризиків, що виникають у сфері трудових відносин і використання інтелектуального

потенціалу персоналу. На їхню думку, своєчасне виявлення та нейтралізація кадрових загроз створює передумови для захисту підприємства від негативних внутрішніх і зовнішніх впливів.

У межах станового підходу В. А. Панченко [7] інтерпретує кадрову безпеку як такий стан трудових відносин, за якого мінімізуються економічні втрати підприємства та забезпечується стабільність його функціонування. При цьому наголошується на здатності системи управління персоналом адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що формує підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

Стратегічний вимір кадрової безпеки відображено у дослідженнях Н. В. Зачосової, О. В. Коваль та М. В. Байкер [8], які розглядають її як важливий напрям кадрової політики підприємства. У межах цього підходу кадрова безпека охоплює сукупність принципів, методів і організаційних інструментів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання персоналу, а також на формування професійної та згуртованої команди, здатної оперативно реагувати на динамічні вимоги ринкового середовища.

Структурний підхід до дослідження кадрової безпеки представлений у працях О. П. Красняка та В. А. Гарбаря [9], які виокремлюють у її складі низку взаємопов’язаних компонентів, зокрема безпеку життєдіяльності, соціально-мотиваційну, професійну та психологічну безпеку. Така декомпозиція дозволяє комплексно оцінювати стан кадрової безпеки та визначати напрями її підвищення.

Ресурсний аспект кадрової безпеки висвітлюється в дослідженнях І. П. Мігуса [10], де вона пов’язується із забезпеченням підприємства кваліфікованими кадрами та формуванням ефективної системи управління персоналом. Особлива увага приділяється ролі інтелектуального потенціалу як ключового чинника стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати кадрову безпеку як цілеспрямований і безперервний процес запобігання негативним впливам, здатним порушити економічну стійкість підприємства. Вона орієнтована на

зниження рівня ризиків, пов’язаних із якісними характеристиками персоналу, рівнем його професійної компетентності, лояльності до організації та специфікою трудових відносин. У межах забезпечення кадрової безпеки ключового значення набувають систематичний аналіз потенційних загроз, реалізація соціально орієнтованих програм, управління трудовими конфліктами та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Вирішальна роль у реалізації цих заходів належить кадровим службам, які відповідають за формування, розвиток і захист людського капіталу підприємства як стратегічного ресурсу.

Реалізація мети кадрової безпеки здійснюється через сукупність взаємопов’язаних завдань, що диференціюються залежно від рівня управління, характеру загроз і специфіки груп кадрового ризику. На стратегічному рівні кадрова безпека інтегрується в загальну політику підприємства, визначаючи пріоритети розвитку, норми поведінки та стандарти роботи з персоналом. У цьому контексті особливої ваги набуває ідентифікація потенційних проблем у кадровій сфері, розроблення механізмів їх попередження та врегулювання, а також формування нормативно-методичного забезпечення, спрямованого на підтримання стабільності й збалансованості кадрового складу підприємства [11].

Оперативний рівень кадрової безпеки спрямований на трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні управлінські процедури, інструкції та регламенти роботи з персоналом. Саме на цьому рівні стратегічні рішення набувають прикладного характеру та закріплюються у внутрішніх документах, що визначають чіткі правила поведінки, відповідальність працівників і алгоритми дій у потенційно ризикових ситуаціях. Наявність формалізованих регламентів сприяє підвищенню прозорості управління персоналом і зниженню ймовірності виникнення кадрових загроз.

Тактичний рівень кадрової безпеки орієнтований на безпосередню реалізацію встановлених норм, вимог і процедур у процесі повсякденної діяльності підприємства. На цьому етапі особливого значення набуває

практичне застосування професійних навичок і компетенцій персоналу, а також виконання комплексу заходів, спрямованих на попередження та нейтралізацію потенційних загроз. Узгоджені дії працівників і керівників структурних підрозділів забезпечують підтримання належного рівня кадрової безпеки та сприяють стабільності внутрішнього середовища підприємства [12].

У контексті забезпечення кадрової безпеки доцільно виокремлювати основні групи загроз, які можуть мати різну природу та наслідки для діяльності підприємства. До економічних загроз належать ризики фінансових втрат, що виникають унаслідок неефективного використання трудового потенціалу або помилок у системі управління персоналом. Інформаційні загрози пов’язані з можливим витоком конфіденційної інформації, порушенням режиму доступу до даних або поширенням недостовірної інформації. Соціальні загрози проявляються у формі трудових конфліктів, зниження рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також формування несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [13].

Система кадрової безпеки підприємства виконує комплекс взаємопов’язаних завдань, спрямованих на забезпечення надійності та стійкості управління людськими ресурсами. До ключових завдань належать участь у формуванні кадрової стратегії, плануванні потреб у персоналі та оцінюванні його професійних і ділових якостей; установлення вимог і критеріїв безпеки для працівників різних категорій; розроблення та впровадження внутрішніх нормативних документів, що регламентують кадрову діяльність; організація інформування та навчання персоналу з питань безпеки; систематичний моніторинг поведінкових і професійних проявів працівників з метою своєчасного виявлення потенційних ризиків; а також запобігання призначенню на відповідальні посади осіб, діяльність яких може створювати загрози для підприємства.

Ефективне функціонування системи кадрової безпеки передбачає застосування диференційованого підходу до різних категорій персоналу, зокрема рядових працівників, керівників середньої ланки та вищого

управлінського складу. Такий підхід дає змогу враховувати особливості виконуваних функцій, рівень доступу до ресурсів і управлінських повноважень кожної групи, що, у свою чергу, сприяє зниженню ризиків та підтриманню стабільності діяльності підприємства.

Загалом завдання кадрової безпеки полягають у створенні превентивних механізмів, спрямованих на недопущення доступу до ключових управлінських позицій осіб, здатних завдати шкоди підприємству, а також у впровадженні системного моніторингу стану персоналу з метою своєчасного виявлення та нейтралізації кадрових загроз [14].

Основні завдання кадрової безпеки охоплюють широкий спектр управлінських і організаційних дій, спрямованих на зниження ризиків у сфері використання людських ресурсів. До них належать участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, плануванні трудових і фінансових ресурсів, а також оцінюванні професійних, ділових і моральних якостей персоналу; встановлення вимог до працівників з урахуванням аспектів безпеки; розроблення та впровадження внутрішніх нормативних документів для кадрових служб; підготовка інструкцій і рекомендацій для персоналу з метою підвищення рівня кадрової безпеки; організація інформаційно-роз'яснювальних заходів, спрямованих на підвищення обізнаності працівників щодо можливих загроз; своєчасне виявлення та попередження потенційно небезпечних дій персоналу; а також недопущення призначення на відповідальні управлінські посади осіб із сумнівною діловою репутацією [15].

Водночас у сучасній теорії економічної безпеки відсутня універсальна та чітко структурована модель системи кадрової безпеки, що ускладнює її практичну реалізацію на підприємствах. У багатьох випадках увага зосереджується переважно на питаннях фізичної безпеки персоналу, тоді як соціально-психологічні, інформаційні та організаційні аспекти залишаються недостатньо врахованими.

Ефективне формування системи кадрової безпеки потребує побудови оптимальної організаційної структури, здатної забезпечити комплексний захист

ключових об’єктів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня його ризиків і особливостей внутрішнього середовища.

До основних об’єктів кадрової безпеки доцільно відносити керівний склад підприємства, власників і ділових партнерів, а також працівників, які мають доступ до конфіденційної інформації; фінансові ресурси, що можуть стати об’єктом зловживань або шахрайських дій; технічні засоби та програмне забезпечення, уразливі до навмисних або ненавмисних дій персоналу; об’єкти інтелектуальної власності, зокрема патенти, ноу-хау та комерційні таємниці; матеріальні ресурси, які можуть бути пошкоджені або привласнені; а також інформаційні ресурси, що потребують захисту від несанкціонованого доступу, викривлення або незаконного поширення, що в узагальненому вигляді відображено на рис. 1.1 [16].

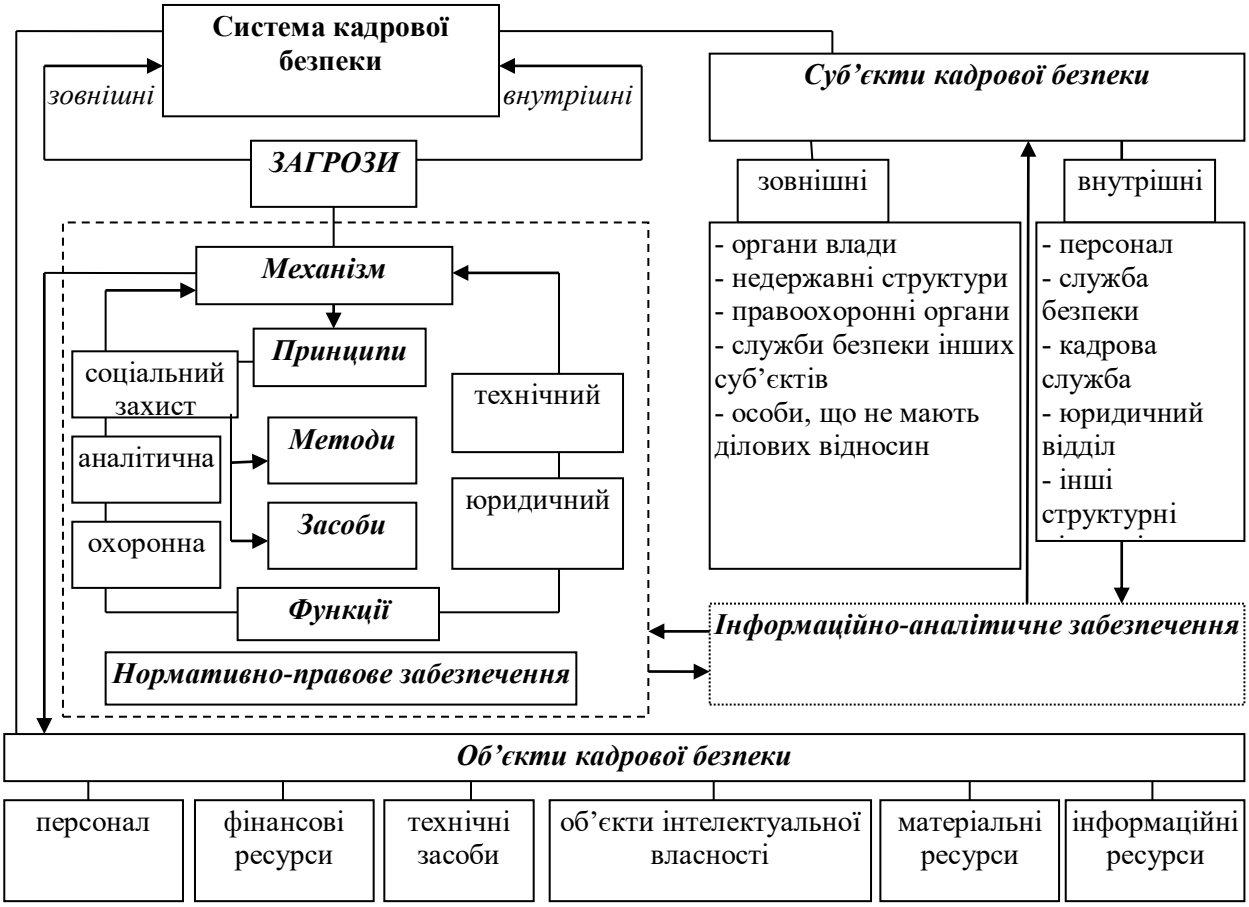


Рисунок 1.1 – Схематичне зображення системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Суб’єктами кадрової безпеки виступають фізичні та юридичні особи, а також структурні підрозділи й організації, які прямо або опосередковано залучені до процесу забезпечення безпеки персоналу. Залежно від характеру участі їх доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх суб’єктів належать органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших підприємств, приватні охоронні структури, а також сторонні особи, що не перебувають у ділових відносинах із підприємством. Внутрішні суб’єкти представлені службою безпеки підприємства, кадровим і юридичним підрозділами, іншими структурними одиницями та безпосередньо працівниками підприємства [17].

Функціонування системи кадрової безпеки здійснюється в межах чинного правового поля та ґрунтується на сукупності нормативно-правових актів різного рівня. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні стандарти у сфері безпеки та управління ризиками, зокрема стандарти серії ISO, що регламентують вимоги до інформаційної безпеки та оцінювання ризиків. На національному рівні правову основу кадрової безпеки формують положення Конституції України, норми цивільного, господарського, кримінального та трудового законодавства, а також спеціальні закони у сфері інформаційної та конкурентної безпеки.

Окреме значення у забезпеченні кадрової безпеки мають внутрішні нормативні документи підприємства, які конкретизують загальні правові норми з урахуванням особливостей його діяльності. До них належать статутні документи, посадові інструкції, трудові договори, угоди про нерозголошення інформації, регламенти щодо комерційної таємниці, внутрішнього розпорядку, доступу до конфіденційних даних і проведення службових розслідувань. Сукупність зазначених документів формує нормативну основу практичної реалізації системи кадрової безпеки на підприємстві [18].

Функціонування системи управління кадровою безпекою підприємства відбувається під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які формують як потенційні загрози, так і можливості для реалізації

стратегічних економічних інтересів. Характер і спрямованість такого впливу зумовлюють особливості діяльності служби кадрової безпеки та визначають пріоритети управлінських рішень у сфері захисту персоналу. Взаємозв'язок внутрішнього й зовнішнього середовища та їх вплив на систему управління кадровою безпекою підприємства схематично відображено на рис. 1.2.

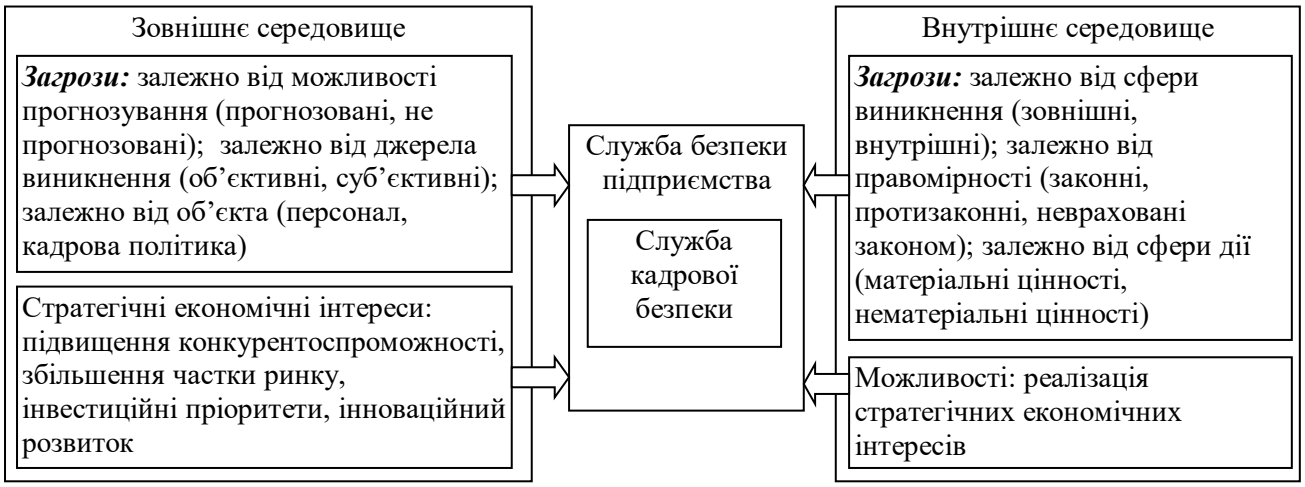


Рисунок 1.2 – Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління кадровою безпекою підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки охоплює процеси збору, оброблення, аналізу та захисту інформації, необхідної для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Його ключовою метою є своєчасне виявлення та нейтралізація загроз, здатних порушити стабільність функціонування персоналу й підприємства в цілому.

Функціональне наповнення системи кадрової безпеки передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам. До основних функцій належать ідентифікація, класифікація та систематизація кадрових загроз; узгодження мотиваційних інструментів із механізмами санкцій і матеріальної відповідальності; організація аналітичної роботи з формування професійного та надійного кадрового складу; забезпечення захисту всіх елементів кадрової безпеки;

проведення превентивних інформаційних заходів щодо запобігання корупційним проявам; контроль дотримання законодавчих норм у сфері службових зловживань; а також організація навчальних програм, тренінгів і консультацій з питань кадрової безпеки [19].

Раціонально побудований механізм кадрової безпеки дає змогу забезпечити її результативність без надмірних витрат ресурсів і водночас узгоджується з єдиною корпоративною стратегією розвитку підприємства.

Діяльність служби кадрової безпеки спрямована на реалізацію комплексу аналітичних, превентивних і контрольних завдань, що забезпечують захист підприємства від кадрових загроз. До ключових завдань належать проведення аудиту системи кадрової безпеки, ідентифікація потенційних ризиків і загроз, перевірка кандидатів у процесі добору персоналу, зокрема виявлення недостовірних або підроблених документів, а також підготовка матеріалів для захисту інтересів підприємства у сфері трудових відносин.

Важливим напрямом роботи служби кадрової безпеки є оцінювання професійних, ділових і особистісних якостей працівників, раціональний розподіл кадрів і застосування психологічного тестування під час призначення на ключові посади. Постійний моніторинг благонадійності та лояльності персоналу, аналіз організаційної культури та систем мотивації, у тому числі з урахуванням практик конкуруючих компаній, сприяють своєчасному виявленню деструктивних чинників у кадровій сфері.

До завдань служби кадрової безпеки також належать розроблення та впровадження заходів із запобігання шахрайству, корупційним проявам, витоку інформації та співпраці з конкурентами, участь у врегулюванні внутрішніх конфліктів і проведенні службових розслідувань. Окрему увагу приділяють соціально-психологічним дослідженням колективу, навчанню персоналу з питань безпеки, юридичному супроводу трудових спорів, а також аналізу організаційних ризиків, управлінських помилок і техногенних загроз, що можуть впливати на стабільність діяльності підприємства [20].

Забезпечення кадрової безпеки підприємства має міжфункціональний

характер і передбачає залучення різних структурних підрозділів до реалізації відповідних управлінських рішень. Ефективна взаємодія кадрової служби, служби безпеки, економічного, юридичного, технічного та інших підрозділів формує комплексний підхід до управління кадровими ризиками. Складові системи управління кадровою безпекою підприємства та їх взаємозв'язок із функціональними підрозділами представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Складові системи управління кадровою безпекою підприємства

Практика діяльності великих компаній свідчить, що забезпечення кадрової безпеки не може обмежуватися функціями лише служби безпеки, а потребує активної участі кадрового підрозділу. Процес управління персоналом охоплює послідовні етапи добору, відбору, прийняття, адаптації та звільнення працівників, кожен з яких супроводжується специфічними ризиками у сфері кадрової безпеки. На всіх зазначених етапах управлінські рішення фахівців з персоналу можуть як посилювати, так і послаблювати рівень захищеності підприємства, оскільки людський капітал є ключовим чинником його економічної стабільності.

Метою кадрової безпеки є попередження та мінімізація загроз, здатних негативно впливати на стабільність діяльності підприємства. Досягнення цієї мети забезпечується шляхом системного моніторингу кадрових процесів і впровадження превентивних управлінських заходів, спрямованих на зниження

ризиків потенційних економічних втрат.

У межах кадрової безпеки доцільно виокремлювати внутрішні та зовнішні загрози. Внутрішні загрози пов’язані з невідповідністю рівня кваліфікації персоналу вимогам посади, недосконалістю систем управління, навчання та мотивації, помилками у плануванні кадрових ресурсів, втратою ключових працівників, слабким розвитком корпоративної культури та недостатньо ефективною перевіркою кандидатів під час прийняття на роботу. Зовнішні загрози формуються під впливом ринку праці й конкурентного середовища та проявляються у вигляді привабливіших умов працевлаштування у конкурентів, цілеспрямованого переманювання фахівців, зовнішнього тиску на працівників, їх фінансової або психологічної залежності, а також макроекономічних чинників, зокрема інфляційних процесів, що впливають на мотивацію персоналу [21].

Вплив зовнішніх чинників безпосередньо відображається на внутрішніх процесах діяльності підприємства, зокрема на стані його кадрової безпеки. Для ефективного управління відповідними ризиками необхідним є постійне вдосконалення систем добору, адаптації та розвитку персоналу, а також забезпечення конкурентоспроможних умов праці, що сприяють утриманню ключових працівників і зниженню рівня кадрових загроз.

У наукових дослідженнях кадрову безпеку доцільно пов’язувати з трьома базовими джерелами загроз: наймом персоналу, рівнем лояльності працівників і системою контролю за їх діяльністю [22]. Процес найму охоплює комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків під час залучення нових працівників, включаючи перевірку достовірності інформації, юридичне оформлення трудових відносин, оцінювання благонадійності та адаптацію персоналу до корпоративного середовища. Формування лояльності персоналу передбачає створення умов для позитивного ставлення працівників до підприємства шляхом розвитку мотиваційних механізмів, корпоративної культури, програм навчання та ефективних комунікацій між керівництвом і колективом. Водночас система контролю спрямована на попередження

потенційних загроз за рахунок встановлення внутрішніх регламентів, обмеження доступу до конфіденційної інформації та здійснення моніторингу дотримання визначених правил і процедур.

Таким чином, кадрова безпека є невід'ємним елементом системи економічної безпеки підприємства. Її ефективне забезпечення потребує комплексного підходу, що охоплює управління персоналом на всіх етапах його трудової діяльності – від залучення до звільнення. Формування та реалізація цілісного механізму кадрової безпеки створює передумови для стабільності, надійності та сталого розвитку підприємства.

1.2 Функціональні складові та етапи управління кадровою безпекою

Для визначення базових принципів управління кадровою безпекою на рівні підприємства доцільно враховувати низку ключових положень, що відображають її місце, цілі та особливості функціонування в системі економічної безпеки. Кадрова безпека розглядається як одна з функціональних складових загальної системи економічної безпеки підприємства, що формує самостійну підсистему, інтегровану в єдиний механізм захисту організації [23].

Ціль кадрової безпеки полягає у створенні організаційних та управлінських умов, необхідних для підтримання конкурентоспроможності підприємства, раціонального використання кадрового потенціалу та мінімізації загроз і ризиків внутрішнього й зовнішнього походження. Реалізація зазначеної цілі сприяє підвищенню стійкості підприємства до негативних впливів і забезпечує стабільність його діяльності в умовах динамічного середовища [24].

Рівень кадрової безпеки формується під впливом сукупності чинників різної природи. До внутрішніх чинників належать особливості організаційних процесів, стан корпоративної культури, ефективність мотиваційних механізмів і системи управління персоналом [25].

Об'єктом кадрової безпеки виступають трудові ресурси підприємства в усіх формах їх прояву, зокрема окремі працівники, трудові колективи,

людський капітал у цілому, а також система управління персоналом як цілісна організаційно-економічна структура. Суб'єкти кадрової безпеки, у свою чергу, поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх суб'єктів належать керівництво підприємства, служби безпеки та фахівці з управління персоналом, тоді як зовнішні суб'єкти представлені державними контролюючими органами, аудиторськими структурами у сфері управління персоналом [26].

На основі зазначених положень нами розроблено концептуальну модель управління кадровою безпекою підприємства (рис. 1.4).

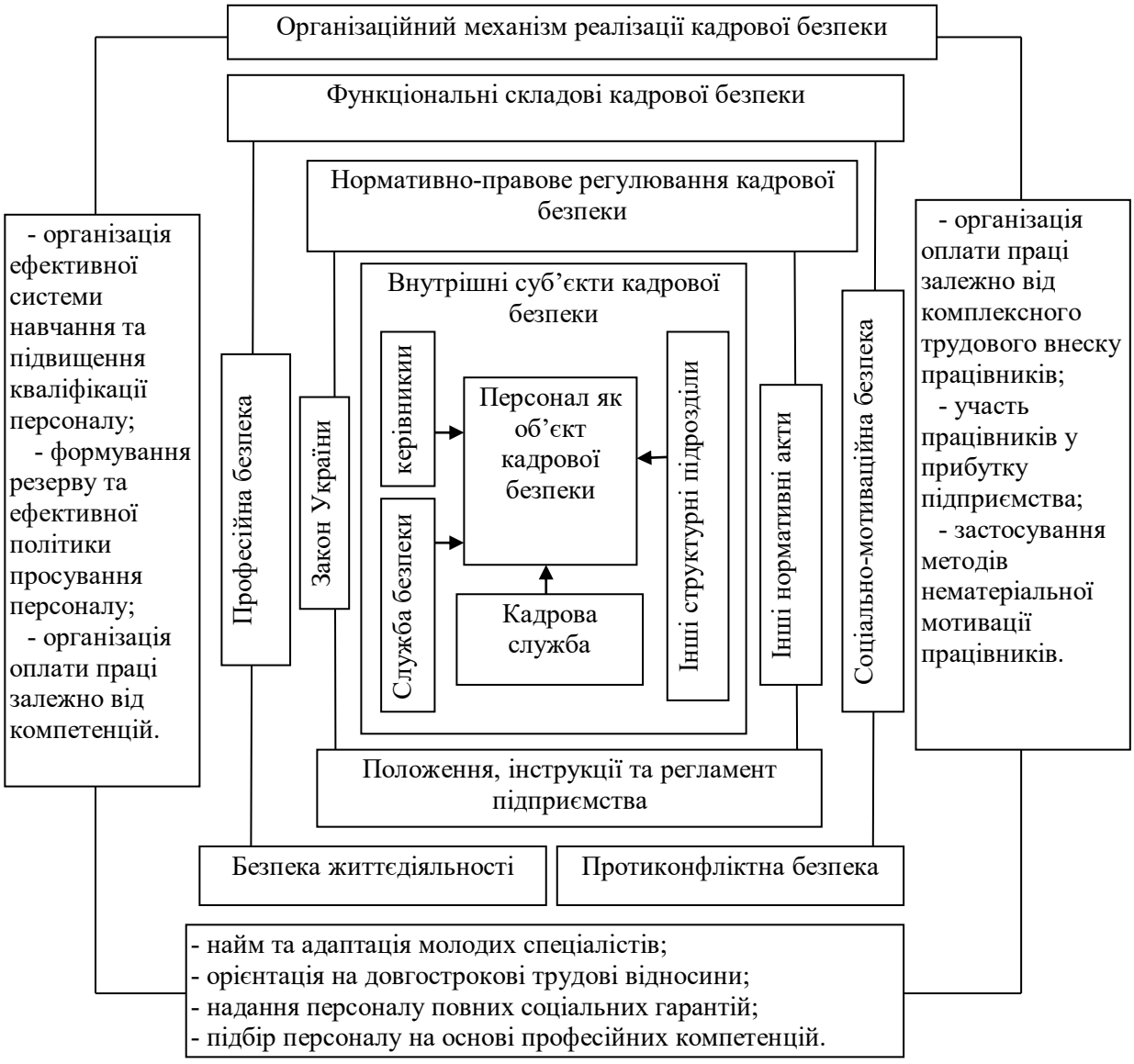


Рисунок 1.4 – Складові механізму управління кадровою безпекою підприємства [27, 28]

Кадрова безпека є багатовимірною системою, у межах якої взаємодіють різні елементи та управлінські процеси, пов’язані між собою як явними, так і прихованими взаємозв’язками. Робота з персоналом у контексті кадрової безпеки охоплює всі основні етапи трудових відносин і передбачає реалізацію комплексу взаємопов’язаних завдань, узагальнених на рис. 1.5.

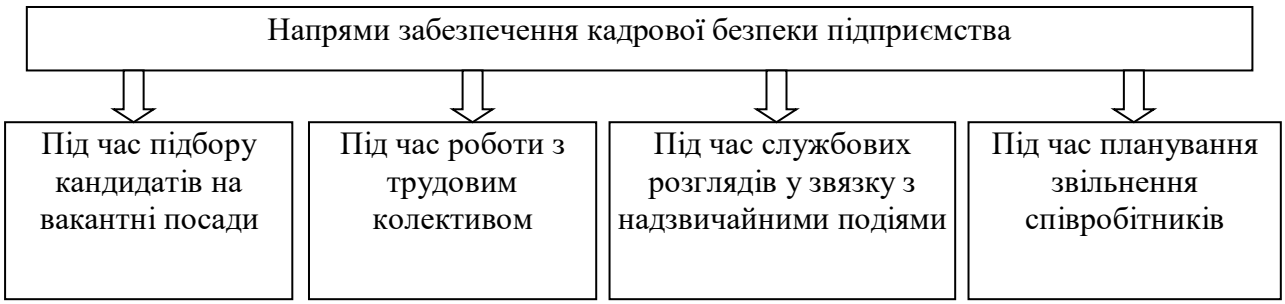


Рисунок 1.5 – Реалізація політики кадрової безпеки підприємства

На етапі добору персоналу заходи кадрової безпеки спрямовані на перевірку достовірності поданої кандидатами інформації, оцінювання їх професійної компетентності, ділових і психологічних якостей, аналіз попереднього трудового досвіду, а також виявлення потенційних ризиків, пов’язаних із доступом до матеріальних і інформаційних ресурсів. Особлива увага приділяється перевірці благонадійності кандидатів і запобіганню прийняттю на роботу осіб, діяльність яких може створювати загрози для підприємства.

У процесі поточної роботи з персоналом кадрова безпека забезпечується шляхом системного аналізу внутрішніх ризиків, моніторингу лояльності та надійності працівників, оцінювання їх відповідності посадовим вимогам і потенціалу професійного розвитку. Важливу роль відіграють ефективний розподіл кадрів, періодична атестація персоналу, врегулювання внутрішніх конфліктів, аналіз організаційної культури та мотиваційних механізмів, а також розроблення превентивних заходів щодо запобігання фінансовим втратам, шахрайству та внутрішнім зловживанням [29].

Окремим напрямом діяльності служби кадрової безпеки є участь у

проведенні службових розслідувань, що передбачає збір і аналіз інформації про можливі правопорушення, документальне оформлення результатів перевірок, встановлення причетних осіб і розроблення заходів для мінімізації наслідків виявлених загроз. Такі дії спрямовані на захист кадрової та комерційної безпеки підприємства і відновлення стабільності внутрішнього середовища.

На етапі звільнення працівників заходи кадрової безпеки зосереджуються на мінімізації ризиків витоку конфіденційної інформації, застосуванні виважених психологічних підходів, збереженні коректних ділових відносин із колишніми співробітниками та зниженні соціально-психологічної напруги, що може негативно впливати на репутацію й безпеку підприємства.

Важливою умовою забезпечення належного рівня кадрової безпеки є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, які мають бути не лише актуальними, а й своєчасно адаптованими до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У межах системного підходу такі заходи доцільно групувати за їх функціональним призначенням [30].

До економічних заходів належать інструменти фінансового стимулювання персоналу, зокрема формування конкурентоспроможного рівня оплати праці та ефективної системи преміювання, що сприяють підвищенню мотивації й зниженню ризику плинності кадрів. Соціально-психологічні заходи орієнтовані на формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розвиток командної взаємодії та зміцнення корпоративної культури. Технологічні заходи передбачають використання сучасних інформаційних систем і цифрових інструментів для моніторингу, аналізу та управління кадровими процесами.

Адміністративні заходи пов'язані з регламентацією діяльності персоналу, чітким розподілом функціональних обов'язків і закріпленням відповідальності, тоді як дисциплінарні інструменти спрямовані на встановлення правил внутрішнього розпорядку та контроль за їх дотриманням. Сукупність зазначених заходів формує цілісний механізм впливу на поведінку персоналу та сприяє зміцненню кадрової безпеки підприємства.

Не менш важливим аспектом управління кадровою безпекою є визначення чіткої, послідовної та логічно обґрунтованої системи дій у процесі реалізації відповідних заходів. Саме узгодженість і послідовність кроків, передбачених стратегією кадрової безпеки, визначають спроможність підприємства досягти запланованого рівня захищеності персоналу та забезпечити стабільність кадрових процесів. Узагальнену послідовність етапів реалізації заходів кадрової безпеки на підприємстві наведено на рис. 1.6.

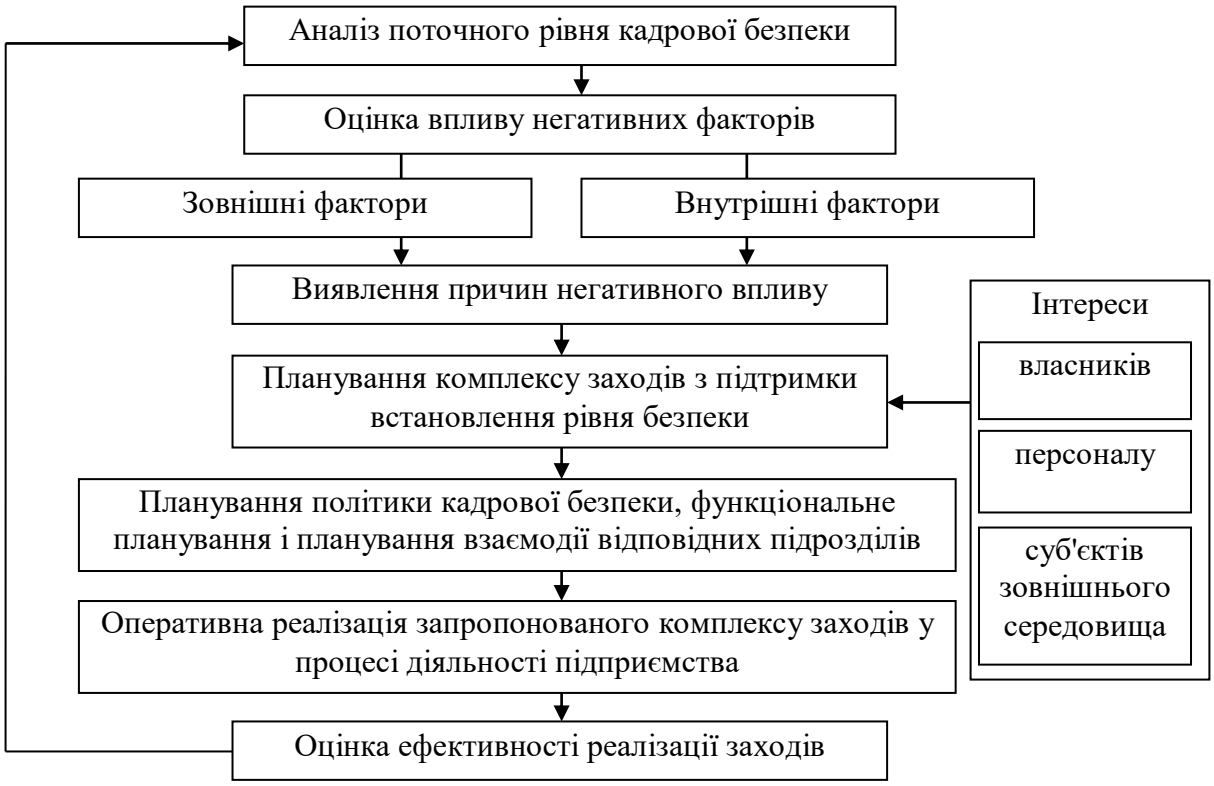


Рисунок 1.6 – Алгоритм управління кадровою безпекою підприємства [31]

Подана на рисунку послідовність етапів управління кадровою безпекою відображає логіку безперервного управлінського циклу, що поєднує аналітичні, планувальні та контрольні функції. Процес розпочинається з аналізу поточного рівня кадрової безпеки та оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх негативних факторів, що дає змогу виявити причини дестабілізації кадрових процесів.

На основі результатів аналізу здійснюється планування комплексу заходів

із підтримки та встановлення необхідного рівня кадрової безпеки з урахуванням інтересів власників, персоналу та суб'єктів зовнішнього середовища. Подальша оперативна реалізація запланованих заходів у діяльності підприємства супроводжується оцінюванням їх ефективності, результати якого формують інформаційну основу для коригування управлінських рішень і повторного проходження циклу. Такий підхід забезпечує адаптивність системи кадрової безпеки та її здатність реагувати на зміну умов функціонування підприємства.

На початкових етапах управління кадровою безпекою здійснюється комплексне дослідження джерел виникнення негативних впливів, а також прогнозування можливих економічних і соціальних втрат, що можуть бути спричинені реалізацією кадрових ризиків. Особлива увага приділяється ідентифікації ключових загроз, серед яких недостатній рівень професійної підготовки працівників окремих підрозділів, низька мотивація, пасивність або небажання персоналу працювати на досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням інтересів власників, працівників і зацікавлених зовнішніх сторін. Виникнення таких загроз, як правило, зумовлене недоліками в системі управління людськими ресурсами, обмеженістю фінансових можливостей щодо належної оплати праці або нераціональним використанням наявних ресурсів [32].

Подальший процес планування та управління трудовими ресурсами має бути орієнтований на підтримання необхідного рівня кадрової безпеки шляхом формування ефективних механізмів добору, навчання, мотивації та залучення кваліфікованих фахівців. Важливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення значущості професійної діяльності, заохочення ініціативності та відповідальності персоналу, забезпечення соціальних гарантій, а також реалізація прозорої й прогнозованої політики щодо управління звільненнями [33].

Процес добору персоналу є одним із ключових етапів формування системи кадрової безпеки підприємства, оскільки саме на цьому етапі

закладаються передумови мінімізації ризиків, пов’язаних із людським фактором. Основним завданням добору є зниження ймовірності виникнення загроз, що можуть бути обумовлені рівнем інтелектуального потенціалу працівників, їх професійною придатністю та характером трудових взаємин у колективі [34].

Невід’ємною складовою кадрової безпеки незалежно від форми власності підприємства є забезпечення належного рівня охорони праці та створення безпечних і комфортних умов на робочих місцях. Ця сфера регулюється чинним законодавством, яке встановлює обов’язкові вимоги щодо безпеки праці, виробничої гігієни та організації робочого середовища, дотримання яких є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства.

З урахуванням законодавчих норм і специфіки господарської діяльності кожне підприємство повинно розробляти власні внутрішні нормативні документи у сфері охорони праці, зокрема положення, що визначають правила безпечної організації праці, вимоги до виробничих приміщень і гігієнічні стандарти. Реалізація таких документів забезпечує адаптацію загальних нормативних вимог до конкретних умов діяльності підприємства.

Для гарантування дотримання прав працівників у сфері охорони праці на підприємстві формується комплексна система управління охороною праці, у межах якої важливу роль відіграє кадрова служба. До її функцій належать організація та проведення інструктажів з питань безпеки безпосередньо на робочих місцях, а також контроль за виконанням працівниками встановлених правил і норм охорони праці, що сприяє зниженню кадрових ризиків і підвищенню загального рівня кадрової безпеки.

Одним із ключових функціональних складників кадрової безпеки є система контролю, яка охоплює всі категорії персоналу підприємства, включно з керівним складом. Контроль реалізується через сукупність регламентів, обмежень, режимних вимог і контрольних процедур, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та усунення потенційних загроз, здатних негативно впливати на результати діяльності підприємства. Важливою умовою

ефективності контролю є впровадження прозорої системи оцінювання результатів праці персоналу та її узгодження з діючими принципами оплати праці й мотивації [35].

Для забезпечення стабільного функціонування системи кадрової безпеки підприємству необхідно формувати комплексну концепцію управління персоналом, яка дозволяє обґрунтовано визначати потребу в трудових ресурсах. У процесі розроблення такої концепції доцільно враховувати заплановані показники продуктивності праці, рівень виконання посадових обов'язків, динаміку плинності кадрів та інші кількісні й якісні показники. Водночас аналіз професійної компетентності наявних працівників дає змогу оцінити їхній потенціал для подальшого розвитку та внутрішнього кар'єрного зростання, що сприяє зниженню кадрових ризиків.

Важливим елементом реалізації кадрової безпеки є організація ефективної системи пошуку та добору персоналу, яка може ґрунтуватися як на зовнішніх, так і на внутрішніх джерелах залучення кадрів. Зовнішній добір передбачає пошук нових працівників через ринок праці, зокрема шляхом розміщення вакансій або співпраці з рекрутинговими структурами. Використання внутрішніх кадрових резервів, у свою чергу, забезпечує раціональний перерозподіл персоналу в межах підприємства відповідно до професійних навичок працівників і поточних потреб організації, що позитивно впливає на рівень кадрової безпеки.

У процесі зовнішнього залучення персоналу підприємство здійснює всебічну перевірку інформації, наданої кандидатами, з метою мінімізації кадрових ризиків. Особлива увага приділяється аналізу професійного досвіду, рівня фахової підготовки, ділових і особистісних характеристик, а також рекомендаціям із попередніх місць роботи. Важливим елементом оцінювання є з'ясування причин звільнення з попереднього місця роботи та мотивації кандидата щодо працевлаштування в конкретній організації, оскільки сукупність професійних і поведінкових характеристик претендента безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки підприємства.

У межах конкурсного відбору кандидати оцінюються на відповідність вимогам посади, корпоративним цінностям і внутрішнім нормативам підприємства. З метою зниження ризиків, пов’язаних із недостатньою кваліфікацією або недоброчесною поведінкою, може застосовуватися випробувальний термін, протягом якого здійснюється перевірка професійної компетентності, дисциплінованості та відповідності працівника займаній посаді [36].

Відповідно до вимог чинного законодавства, перед призначенням на окремі посади кандидат проходить спеціальну перевірку, що передбачає підтвердження достовірності відомостей про освіту, професійний досвід, джерела доходів та інші дані, визначені нормативними актами. Застосування такого комплексного підходу до добору персоналу створює додаткові гарантії захищеності підприємства та сприяє підвищенню загального рівня кадрової безпеки.

Ефективне забезпечення кадрової безпеки підприємства потребує формування внутрішньої нормативно-розпорядчої бази, що регламентує порядок формування, використання та контролю персоналу. До таких документів належать інструкції, положення й регламенти, які визначають правила трудової дисципліни, процедури проведення службових розслідувань і механізми врегулювання конфліктних ситуацій. Водночас практика свідчить, що значна частина приватних підприємств не має повного комплексу зазначених документів, що ускладнює реалізацію превентивних заходів у сфері кадрової безпеки. Розроблення внутрішніх нормативних актів, як правило, не потребує значних фінансових витрат, оскільки може здійснюватися силами кадрових і юридичних підрозділів підприємства. Їх упровадження забезпечує чітке визначення прав, обов’язків і меж відповідальності працівників незалежно від займаної посади [37].

Важливою складовою підвищення рівня кадрової безпеки є системне вдосконалення професійних компетенцій персоналу. З цією метою на підприємствах організовуються заходи з підвищення кваліфікації та

перепідготовки кадрів, що ґрунтуються на наявному професійному досвіді працівників і водночас враховують стратегічні потреби розвитку підприємства. Реалізація таких заходів передбачає формування планів і графіків навчання, які визначають напрями, форми та строки підвищення кваліфікації. Фінансування професійного навчання здійснюється за рахунок коштів підприємства, а у випадку окремих категорій працівників – відповідно до вимог бюджетного законодавства.

Особливе значення у системі кадрової безпеки мають організаційні заходи, спрямовані на вдосконалення управління персоналом і зниження кадрових ризиків. Насамперед це стосується нормативного регулювання процедур добору, призначення, переміщення та звільнення працівників. Забезпечення прозорого й неупередженого підходу до кандидатів, заснованого на оцінюванні професійних досягнень, рівня кваліфікації та ділових якостей, сприяє підвищенню довіри до кадрових рішень і зміцненню внутрішньої безпеки підприємства. Важливою умовою є також чітке визначення критеріїв кар’єрного зростання та підстав для припинення трудових відносин у разі порушення встановлених стандартів діяльності.

Ефективна система кадрової безпеки передбачає впровадження справедливої та диференційованої системи оплати праці з урахуванням складності виконуваних функцій і рівня відповідальності посад. Регулярне професійне навчання, об’єктивне оцінювання результатів роботи персоналу та заохочення до розвитку компетенцій формують мотиваційне середовище, орієнтоване на довгострокову співпрацю з підприємством. Додатково важливими є заходи з формування культури доброчесності, запобігання корупційним проявам і підтримання трудової дисципліни. Комплексна реалізація зазначених організаційних інструментів забезпечує зниження кадрових ризиків, підвищення рівня внутрішньої безпеки та створює умови для стабільного розвитку підприємства [38].

Для зниження ризиків виникнення внутрішніх конфліктів і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі доцільним є

застосування механізму ротації персоналу між структурними підрозділами підприємства. Такий підхід сприяє розширенню професійного кругозору працівників, набуттю нових компетенцій і кращій адаптації до внутрішніх бізнес-процесів, що позитивно впливає на рівень кадрової безпеки та стійкість організації до внутрішніх загроз [39].

Важливим організаційним інструментом у системі кадрової безпеки є також оцінювання ефективності діяльності персоналу. Метою такого оцінювання є визначення результативності виконання посадових обов'язків і формування обґрунтованих управлінських рішень щодо стимулювання, кар'єрного просування або підвищення кваліфікації працівників. У процесі оцінювання враховуються вимоги посадових інструкцій, результати виконання індивідуальних планів професійного розвитку, дотримання етичних норм і законодавчих вимог, у тому числі у сфері антикорупційної діяльності, а також досягнення встановлених цільових показників, визначених трудовими договорами або контрактами.

Вагомим елементом системи кадрової безпеки є ефективно вибудувана система мотивації персоналу, яка сприяє підвищенню лояльності працівників і зниженню ризиків їх опортуністичної поведінки. У практиці діяльності підприємств мотиваційні інструменти поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація охоплює різні форми фінансового заохочення, зокрема преміювання за результатами роботи, додаткові виплати, надбавки за досягнення встановлених показників або тривалу ефективну діяльність, а також фінансування професійного навчання. Нематеріальні стимули пов'язані з покращенням соціальних умов праці, наданням додаткових пільг і можливостей, що підвищують привабливість роботи на підприємстві та зміцнюють довгострокову зацікавленість персоналу у співпраці [40].

З метою систематизації мотиваційних заходів на підприємствах дедалі частіше застосовується індивідуальний підхід до управління мотивацією персоналу, зокрема через формування персональних мотиваційних програм або карт розвитку працівників. У межах таких інструментів визначаються

професійні цілі співробітників, напрями підвищення кваліфікації та можливі траєкторії кар’єрного зростання.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сукупність функціональних складових управління кадровою безпекою формує мотиваційне середовище, яке заохочує працівників до продуктивної діяльності та сприяє підвищенню рівня кадрової стабільності підприємства. Водночас надмірна або незбалансована дія окремих мотиваційних інструментів може призводити до виникнення конфлікту інтересів, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження рівня лояльності персоналу.

Одним із ключових інструментів такого контролю виступає регулярна атестація персоналу, яка забезпечує систематичний моніторинг дотримання внутрішніх регламентів, оцінювання відповідності кваліфікації працівників займаним посадам, аналіз результативності їхньої діяльності та рівня лояльності до підприємства. Застосування атестаційних процедур дозволяє своєчасно виявляти кадрові ризики та коригувати управлінські рішення у сфері роботи з персоналом.

Водночас реалізація політики кадрової безпеки має колективний характер. Хоча провідна роль у цьому процесі належить спеціалізованим службам і керівництву підприємства, кожен працівник, дотримуючись установлених норм і правил, опосередковано бере участь у формуванні безпечного кадрового середовища. Такий підхід забезпечує цілісність системи кадрової безпеки та підвищує її ефективність у довгостроковій перспективі.

1.3 Нормативно-правові засади організації кадрової безпеки підприємства

Нормативно-правове забезпечення є фундаментальною основою організації кадрової безпеки підприємства, оскільки визначає правові межі, інструменти та механізми регулювання трудових відносин і відповідальності персоналу. Саме через систему законодавчих і підзаконних актів формуються вимоги до добору, використання, розвитку та захисту людських ресурсів, а

також встановлюються гарантії дотримання прав і обов’язків усіх учасників трудового процесу.

Нормативно-правове регулювання кадрової безпеки в Україні ґрунтується на сукупності конституційних, трудових, цивільно-правових, господарських і спеціальних законодавчих норм, які комплексно визначають правові засади функціонування трудових відносин і відповідальності персоналу. Базовим актом у цій сфері є Конституція України, що закріплює фундаментальні права, свободи та гарантії громадян у сфері праці.

Ключову роль у регулюванні кадрових процесів відіграє Кодекс законів про працю України, який визначає основні принципи трудових відносин, порядок прийняття, переведення та звільнення працівників, а також права й обов’язки сторін трудового договору. Правові й економічні аспекти діяльності суб’єктів господарювання, у тому числі в частині управління персоналом, регламентуються положеннями Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України.

Відповідальність за порушення трудового законодавства, зловживання службовим становищем і завдання шкоди підприємству визначається нормами Кримінального кодексу України та Кодексу України про адміністративні правопорушення, що мають превентивне значення у системі кадрової безпеки. Окрему групу становлять спеціальні закони, зокрема Закон України «Про державну таємницю», який регламентує порядок захисту інформації з обмеженим доступом, Закон України «Про охорону праці», що встановлює обов’язкові вимоги до безпечних умов праці, а також Закон України «Про захист персональних даних», спрямований на забезпечення конфіденційності інформації про працівників.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки є Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції», положення якого спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків, запобігання конфлікту інтересів і формування доброчесного кадрового середовища на підприємствах.

Одним із ключових нормативно-правових актів, що відіграє важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємств, є Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700. Його положення спрямовані на запобігання зловживанню службовим становищем, мінімізацію корупційних ризиків і формування доброчесного кадрового середовища в організаціях.

Корупційні прояви становлять суттєву загрозу кадровій стабільності підприємства, оскільки пов’язані з неправомірним використанням посадових повноважень з метою отримання особистої вигоди або вигоди для третіх осіб. Такі дії можуть набувати різних форм, зокрема одержання чи надання неправомірної вигоди, прийняття обіцянки її надання або створення умов для ухвалення упереджених управлінських рішень. У контексті кадрової безпеки реалізація норм антикорупційного законодавства сприяє зниженню ризиків конфлікту інтересів, підвищенню прозорості кадрових процедур і зміцненню довіри до управлінських рішень [41].

Поряд із загальнодержавними нормативно-правовими актами важливе значення для забезпечення кадрової безпеки має система внутрішніх локальних документів, що розробляються безпосередньо на рівні підприємства з урахуванням специфіки його діяльності. Такі документи забезпечують практичну реалізацію законодавчих вимог і регламентують ключові кадрові процеси.

До основних локальних нормативних актів належать статут підприємства, який визначає загальні принципи функціонування організації; посадові інструкції, що закріплюють обов’язки, права та межі відповідальності працівників; положення про збереження комерційної таємниці, яке регламентує порядок роботи з конфіденційною інформацією; правила внутрішнього трудового розпорядку, спрямовані на забезпечення дисципліни та впорядкованості трудових відносин; а також колективний договір, у якому визначаються умови праці, система заохочень і соціальних гарантій, а також взаємні зобов’язання сторін.

Сукупність зазначених документів формує локальну нормативно-правову базу кадрової безпеки підприємства, яка забезпечує регламентацію діяльності персоналу та зниження ризиків, пов’язаних із людським фактором. Узагальнену структуру нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки підприємства наведено на рис. 1.7 [42].



Рисунок 1.7 – Інституційна основа забезпечення кадрової безпеки підприємства

Особливе значення у системі нормативного забезпечення кадрової безпеки має положення про проведення службових розслідувань, у якому чітко

визначаються вимоги щодо збереження конфіденційної інформації та порядок доступу до неї. У цьому документі встановлюється перелік відомостей, що належать до комерційної або службової таємниці, а також коло посадових осіб, уповноважених працювати з такою інформацією.

Працівники, які отримують доступ до конфіденційних даних, зобов'язані дотримуватися режиму їх захисту, що, як правило, закріплюється шляхом укладення угод про нерозголошення. У разі виникнення обґрунтованих підозр щодо порушення встановлених правил збереження інформації на підприємстві ініціюється внутрішнє службове розслідування, результати якого слугують підставою для прийняття управлінських і дисциплінарних рішень. Такий підхід сприяє мінімізації кадрових ризиків і підвищенню рівня довіри до системи кадрової безпеки.

Відповідно до положень статті 71 Закону України «Про державну таємницю», службове розслідування розглядається як комплекс заходів, що здійснюються уповноваженими суб'єктами з метою встановлення наявності або відсутності дисциплінарного проступку в діях працівника. У процесі такого розслідування з'ясовуються фактичні обставини події, характер допущеного порушення, а також ступінь його тяжкості у разі підтвердження факту дисциплінарної відповідальності [43].

Забезпечення правової основи кадрової безпеки підприємств і організацій ґрунтується на дотриманні широкого кола законодавчих і нормативно-правових актів, що регламентують трудові відносини та відповідальність персоналу. Для підтримання відповідності діяльності підприємства чинним правовим вимогам необхідним є систематичний моніторинг змін у законодавчій базі, який, як правило, покладається на юридичний підрозділ або спеціально визначених відповідальних осіб.

Недостатня увага до правового супроводу кадрових процесів підвищує ризик порушення законодавчих норм, що може призвести до виникнення юридичних і фінансових втрат, ускладнення трудових відносин та зниження загального рівня кадрової безпеки підприємства. Таким чином, ефективний

правовий моніторинг виступає необхідною умовою стабільного функціонування системи кадрової безпеки та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Інституційне середовище формує організаційну основу системи кадрової безпеки підприємства. З огляду на зростання ролі інформаційної та правової складових у сфері управління персоналом, важливого значення набувають міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, які визначають загальні принципи захисту прав людини, трудових відносин і безпеки інформації.

Одним із базових міжнародних документів у цій сфері є Загальна декларація прав людини 1948 р. [44], яка має рекомендаційний характер у системі міжнародного права. Водночас її положення значною мірою імплементовані в національне законодавство України. Декларація закріплює фундаментальні права і свободи людини, зокрема право на працю, справедливі умови зайнятості, захист від дискримінації та повагу до людської гідності, що створює правові орієнтири для формування безпечного й недискримінаційного кадрового середовища на рівні підприємств.

Важливе значення для формування інституційного середовища кадрової безпеки мають міжнародні нормативно-правові акти у сфері інформаційного суспільства та захисту даних. Зокрема, Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства [45], яка має рекомендаційний характер, стала концептуальною основою для розроблення нормативних актів у багатьох країнах, у тому числі в Україні. Її положення ґрунтуються на демократичних принципах, таких як свобода обміну інформацією, взаємоповага, толерантність і рівний доступ до інформаційних ресурсів, що створює передумови для безпечного функціонування кадрових процесів в умовах цифровізації.

Особливу роль у сфері захисту персональних даних відіграє Загальний регламент про захист даних (GDPR) [46], який є обов'язковим для країн – членів Європейського Союзу та застосовується до обробки персональних даних громадян ЄС і Європейської економічної зони. Хоча положення GDPR ще не імплементовані в національне законодавство України, цей документ визначає

сучасні стандарти обробки та захисту персональних даних, у тому числі в контексті їх транснаціональної передачі, і слугує орієнтиром для міжнародної діяльності підприємств.

У контексті протидії загрозам у цифровому середовищі важливим міжнародним актом є Конвенція про кіберзлочинність (Будапештська конвенція) [47], ратифікована Україною з відповідними застереженнями. Її положення спрямовані на уніфікацію підходів до криміналізації правопорушень у кіберпросторі та координацію міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки. Доповнює систему міжнародних стандартів Страсбурзька конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних [48], яка регламентує правові гарантії захисту персональних даних у процесі їх збирання, зберігання та використання із застосуванням автоматизованих інформаційних систем.

У сукупності зазначені міжнародні нормативно-правові акти формують інституційні орієнтири для побудови сучасної системи кадрової безпеки, що враховує виклики цифрової трансформації, зростання ролі інформаційних ресурсів і необхідність захисту персональних даних.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних засад кадрової безпеки підприємства встановлено, що вона є невід'ємною складовою системи економічної безпеки та відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності й стійкого розвитку підприємства. Кадрова безпека спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором, та створення передумов для ефективного управління персоналом. Узагальнення наукових підходів до трактування кадрової безпеки дало змогу визначити її основні функції, серед яких захист персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, управління трудовими конфліктами та побудова результативної системи мотивації.

У межах розділу систематизовано функціональні складові й етапи управління кадровою безпекою, що охоплюють стратегічне планування, ідентифікацію та оцінювання кадрових ризиків, реалізацію політики лояльності, професійного розвитку персоналу, а також використання сучасних інформаційних технологій для контролю кадрових процесів. Обґрунтовано, що ефективна кадрова безпека повинна базуватися на інтегрованому підході, який поєднує економічні, правові, соціально-психологічні та організаційні інструменти управління персоналом.

Аналіз нормативно-правових засад організації кадрової безпеки засвідчив, що її результативність значною мірою залежить від дотримання положень національного та міжнародного законодавства, зокрема у сфері трудових відносин, захисту персональних даних і протидії корупції. Встановлено, що правове забезпечення кадрової безпеки має багаторівневий характер і охоплює як загальнодержавні нормативно-правові акти, так і внутрішні корпоративні документи, які регламентують процедури добору, оцінювання, розвитку та захисту персоналу від потенційних загроз.

2 АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «СКЛОПРИЛАД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Склоприлад» є одним із провідних вітчизняних підприємств у сфері виробництва контрольно-вимірювальних приладів, лабораторного скляного посуду та побутових термометрів. Основний вид діяльності підприємства відповідно до КВЕД класифікується як 26.51 – «Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації». Підприємство здійснює виробництво широкого асортименту продукції, до якого входять ареометри, манометри, психометричні гігрометри, біметалеві та рідинні термометри, лабораторний скляний посуд, вироби для медичних лабораторій, а також продукція побутового та сувенірно-декоративного призначення.

Історія становлення підприємства бере початок з 1959 р., коли на базі Лохвицького спиртокомбінату було створено виробничу дільницю з виготовлення промислових термометрів, ареометрів і лабораторного посуду. У 1960 р. зазначену дільницю реорганізовано в Лохвицький приладобудівний завод, який функціонував як самостійне підприємство до 1996 р. У результаті процесу акціонування підприємство отримало сучасну організаційно-правову форму та назву ПрАТ «Склоприлад», що супроводжувалося розширенням номенклатури продукції й освоєнням виробництва нових видів контрольно-вимірювальних приладів, зокрема манометрів, гігрометрів і медичних термометрів.

На сучасному етапі продукція ПрАТ «Склоприлад» реалізується як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках. Підприємство здійснює експорт до країн ближнього та дальнього зарубіжжя, зокрема до Молдови, Казахстану, Грузії, Вірменії, Азербайджану, Узбекистану,

Таджикистану, Болгарії та країн Балтії. Завдяки системному розвитку виробничих потужностей, впровадженню інноваційних технологій і високому рівню кваліфікації інженерно-технічного персоналу асортимент продукції підприємства перевищує 10 тис. найменувань, що свідчить про його стійкі конкурентні позиції та значний кадровий потенціал.

Важливим етапом розвитку ПрАТ «Склоприлад» стало налагодження виробництва хіміко-лабораторного посуду з термостійкого скла групи ТС, що суттєво розширило продуктовий портфель підприємства та дало змогу зайняти стійкі позиції на ринку лабораторної й медичної продукції. Асортимент у цьому сегменті охоплює лабораторний посуд різних конструктивних форм, вироби для медичних лабораторій, а також окремі види контрольно-вимірювальних приладів, що використовуються у житлово-комунальному господарстві та енергетичній сфері.

Починаючи з 2005 р., підприємство активно освоює нові напрями діяльності, зокрема виробництво манометрів, які відзначаються підвищеною надійністю, ремонтопридатністю та удосконаленою конструкцією. Розвиток цього напряму здійснювався з урахуванням практичних потреб споживачів і в тісній взаємодії з енергетичними та комунальними підприємствами, що сприяло зростанню попиту на продукцію ПрАТ «Склоприлад».

Вагомим досягненням останніх років стало відновлення та подальший розвиток виробництва ртутних термометрів. Продукція підприємства відповідає національним і міжнародним стандартам якості, що підтверджується наявністю сертифіката відповідності системи управління якістю ISO 9001:2008. Крім того, вироби ПрАТ «Склоприлад» внесені до державних реєстрів засобів вимірювальної техніки, що забезпечує можливість їх використання у широкому колі галузей економіки та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

ПрАТ «Склоприлад» займає стійкі позиції на ринку лабораторного посуду та контрольно-вимірювальних приладів, забезпечуючи продукцією як вітчизняні промислові підприємства й торговельні компанії, так і споживачів на зовнішніх ринках. Діяльність підприємства орієнтована на довгострокову

співпрацю з клієнтами та базується на принципах професіоналізму, оперативності виконання замовлень і надійності договірних зобов’язань.

До ключових конкурентних переваг підприємства належить поєднання доступної вартості та належного рівня якості продукції, що досягається, зокрема, за рахунок роботи за прямими контрактами із замовниками та мінімізації витрат, пов’язаних із посередницькими операціями. Продукція ПрАТ «Склоприлад» супроводжується повним комплектом технічної документації, включаючи паспорти виробів, інструкції з експлуатації, сертифікати відповідності та гарантійні зобов’язання виробника, що підвищує рівень довіри споживачів і формує позитивний діловий імідж підприємства.

Аналіз економічних аспектів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінювання ефективності його господарської та управлінської діяльності. Він дозволяє комплексно охопити фінансові, виробничі та організаційні процеси, слугує інформаційною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує формування передумов для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища [49].

З огляду на практичні аспекти діяльності підприємства, основним показником ефективності роботи промислової організації є обсяг випуску та реалізації продукції. Цей показник безпосередньо впливає на інші ключові параметри: продуктивність праці, ефективність використання матеріальних ресурсів, рівень собівартості, величину витрат, розмір операційного прибутку та фінансовий стан підприємства загалом [50].

Далі представимо головні техніко-економічні характеристики діяльності ПрАТ «Склоприлад» (табл. 2.1).

Упродовж 2022–2024 рр. діяльність ПрАТ «Склоприлад» характеризувалася позитивною динамікою ключових техніко-економічних показників, що свідчить про зростання масштабів виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності.

Зокрема, спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції на 25554 тис. грн, що може бути наслідком збільшення витрат на

матеріали, енергоресурси або технологічного оновлення виробництва. Водночас, обсяги реалізації продукції за два роки зросли на 65936 тис. грн, що може свідчити про розширення ринкової присутності підприємства або підвищення попиту на його продукцію.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
					2024-2022	2024-2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	51778	71301	77332	25554	6031
Обсяги реалізації продукції	тис. грн	61951	114658	127887	65936	13229
Дебіторська заборгованість	тис. грн	39299	42641	83779	44480	41138
Кредиторська заборгованість	тис. грн	104748	71977	72443	-32305	466
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн	-5360	19433	23404	28764	3971
Чистий прибуток	тис. грн	-5360	16903	19191	24551	2288
Вартість основних засобів	тис. грн	14800	13488	22356	7556	8868
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,56	0,60	0,50	-0,06	-0,10
Фондовіддача	-	4,19	8,50	5,72	1,53	-2,78
Фондомісткість	-	0,24	0,12	0,17	-0,06	0,06
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	204	155	169	-35	14
Фонд оплати праці персоналу	тис. грн	18629	27751	33404	14775	5653
Середньомісячна заробітна плата	грн	7,6	14,9	16,5	8,9	1,6
Продуктивність праці одного працюючого	тис. грн	303,7	739,7	756,7	453,0	17,0
Середньомісячна продуктивність праці одного працюючого	грн	25,3	61,6	63,1	37,8	1,4

Одним із важливих факторів, який заслуговує на увагу, є зростання дебіторської заборгованості на 44480 тис. грн, що потенційно може вказувати на збільшення обсягів реалізації з відстрочкою платежів або послаблення контролю за розрахунками з клієнтами. Водночас кредиторська заборгованість за цей період знизилася на 32305 тис. грн, що може свідчити про покращення управління зобов’язаннями підприємства. Позитивним є й зростання фінансового результату до оподаткування на 28764 тис. грн, що свідчить про

збільшення рентабельності діяльності компанії.

Окрему увагу слід приділити змінам у структурі матеріально-технічної бази. Вартість основних засобів зросла на 7556 тис. грн, а коефіцієнт їх зносу зменшився з 0,56 до 0,50, що свідчить про оновлення або модернізацію обладнання. Водночас спостерігаються коливання у показниках фондовіддачі, яка за три роки збільшилася на 1,53, проте за останній рік знизилася на 2,78. Така ситуація може вказувати на нерівномірність використання виробничих потужностей.

Значні зміни відбулися і в кадровій політиці підприємства. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 35 осіб може бути наслідком оптимізації структури або автоматизації окремих процесів. Водночас фонд оплати праці зріс на 14775 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата збільшилася з 7,6 до 16,5 тис. грн, що може позитивно впливати на мотивацію працівників. Продуктивність праці одного працівника також суттєво зросла, що свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів. Таким чином, у період 2022–2024 рр. підприємство демонструє тенденцію до зростання основних показників ефективності, незважаючи на певні ризики, пов’язані зі збільшенням дебіторської заборгованості.

Фінансовий аналіз здійснюється підприємствами не лише з метою визначення поточного стану фінансів, а й для прогнозування подальшої динаміки їх розвитку. Цей процес є ґрунтовним дослідженням фінансових взаємозв’язків та переміщення грошових потоків у межах цілісної виробничо-господарської системи.

У ході аналізу проводиться оцінка результатів діяльності підприємства за минулі періоди, визначається фінансовий стан на момент дослідження, а також виявляються можливі перспективи майбутнього розвитку.

Основною метою такого аналізу є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності, а також пошук внутрішніх резервів для підвищення фінансової стабільності, ліквідності та платоспроможності підприємства [51].

Далі розглянемо основні фінансові показники діяльності підприємства та їхню динаміку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Склоприлад» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024–2022
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	61951	114658	127887	65936
2. Собівартість реалізованої продукції	51778	71301	77332	25554
3. Валовий прибуток	10173	43357	50555	40382
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	-5360	19433	23404	28764
5. Фінансовий результат до оподаткування	-5360	19433	23404	28764
6. Чистий фінансовий результат	-5360	16903	19191	24551

Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве покращення ключових результатів господарської діяльності, що є наслідком підвищення ефективності управлінських рішень. Найбільш помітною є позитивна динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, який за досліджуваний період зріс на 65 936 тис. грн, або на 106,43%. Це може бути зумовлено розширенням ринкової присутності підприємства, активізацією збутової діяльності та зростанням попиту на продукцію.

Паралельно зі зростанням виручки спостерігається підвищення собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 р. перевищила рівень 2022 р. на 25 554 тис. грн, або на 49,35%. Така динаміка може бути пов’язана зі зростанням витрат на сировину, матеріали, енергоресурси та оплату праці. Водночас темпи зростання собівартості є нижчими порівняно з темпами зростання доходу, що створює передумови для підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Результатом зазначених змін стало істотне зростання валового прибутку:

з 10173 тис. грн у 2022 р. до 50555 тис. грн у 2024 р. Абсолютний приріст становив 40 382 тис. грн, що свідчить про ефективне управління виробничими витратами та підвищення маржинальності продукції.

Фінансові результати операційної діяльності характеризуються переходом підприємства від збиткового результату у 2022 р. до стабільного прибутку у 2023–2024 рр.

Операційний прибуток у 2024 р. досяг 23404 тис. грн, що свідчить про суттєве покращення фінансових результатів та підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо фінансового результату до оподаткування.

Чистий фінансовий результат за аналізований період зріс на 24551 тис. грн, змінивши від'ємне значення у 2022 р. на додатне у 2023–2024 рр. Така динаміка підтверджує формування стійкої тенденції до зростання прибутковості та фінансової стабільності ПрАТ «Склоприлад». Загалом фінансова діяльність підприємства характеризується позитивними змінами, зумовленими зростанням доходів, оптимізацією витрат і підвищенням ефективності операційної діяльності.

Для більш детального аналізу фінансових результатів підприємства, проаналізуємо структуру операційних витрат підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка і структура операційних витрат ПрАТ «Склоприлад» у 2022-2024 рр., тис. гри.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Матеріальні затрати	49137	53410	52862	3725	7,58
Витрати на оплату праці	18629	27751	33404	14775	79,31
Відрахування на соціальні заходи	3966	4861	6355	2389	60,24
Амортизація	2119	1999	2362	243	11,47
Інші операційні витрати	7104	20383	28381	21277	299,51
Разом	80955	108404	123364	42409	52,39

Аналіз динаміки операційних витрат ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про їх загальне зростання на 42409 тис. грн, або на 52,39%, що

відповідає тенденції розширення масштабів господарської діяльності підприємства (рис. 2.1).

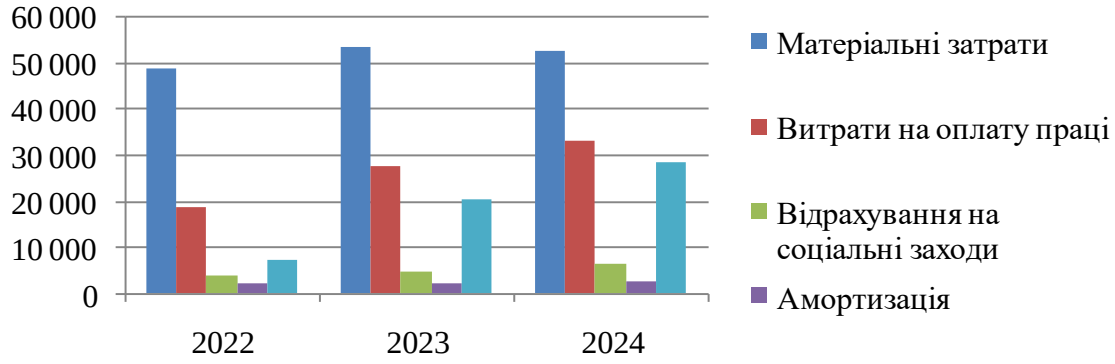


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних витрат ПрАТ «Склоприлад» у 2022-2024 рр. тис. грн.

Найбільшу частку в структурі витрат традиційно займають матеріальні витрати, приріст яких у 2024 р. порівняно з 2022 р. становив 3725 тис. грн (7,58%), що свідчить про відносну стабільність матеріалоємності виробництва.

Витрати на оплату праці зросли на 14 775 тис. грн (79,31%), що зумовлено підвищенням рівня середньої заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. Відповідно, відрахування на соціальні заходи також збільшилися на 2389 тис. грн (60,24%).

Амортизаційні відрахування зросли на 243 тис. грн (11,47%), що може бути пов’язано з оновленням і введенням в експлуатацію окремих об’єктів основних засобів.

Найбільш динамічне зростання спостерігається за статтею «інші операційні витрати», обсяг яких збільшився на 21277 тис. грн (299,51%). Така динаміка може бути наслідком зростання адміністративних, збутових або інших супутніх витрат, пов’язаних із розширенням діяльності підприємства та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Загалом зростання операційних витрат потребує посилення контролю за їх структурою та ефективністю використання ресурсів, з метою збереження

позитивної динаміки фінансових результатів діяльності підприємства. Водночас для комплексної оцінки ефективності господарювання доцільно доповнити абсолютні показники аналізом рентабельності, що дозволяє врахувати співвідношення між отриманими результатами та залученими ресурсами.

Рентабельність відображає рівень прибутковості підприємства та є якісним економічним показником, що характеризує ступінь віддачі витрат або ефективність використання наявних виробничих ресурсів у процесі виготовлення та реалізації продукції [52].

Нижче наведено розрахунок показників рентабельності діяльності ПрАТ «Склоприлад» за 2022-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Склоприлад» у 2022-2024 рр., %

Коефіцієнти	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2022	2024-2023
Рентабельність сукупних активів	-3,14	10,86	8,53	11,67	-2,33
Рентабельність власного капіталу	-8,12	20,38	12,68	20,8	-7,7
Валова рентабельність продажу	16,42	37,81	39,53	23,11	1,72
Рентабельність доходу від операційної діяльності	-8,65	16,95	18,3	26,95	1,35
Чиста рентабельність продажу	-8,65	14,74	15,01	23,66	0,27

Аналіз показників доходності ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання рентабельності сукупних активів, власного капіталу, валової рентабельності продажу, а також операційної та чистої рентабельності. Найбільш суттєві позитивні зміни зафіксовано за показником валової рентабельності продажу, який зріс на 23,11 в.п., що свідчить про підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Водночас у 2024 р. спостерігається певне зниження рентабельності

сукупних активів і власного капіталу порівняно з 2023 р., що може бути пов’язано з особливостями використання активів або змінами у структурі капіталу підприємства. Загалом динаміка показників доходності є позитивною та свідчить про зростання операційної ефективності й прибутковості реалізованої продукції, що створює сприятливі передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом використання системи фінансових коефіцієнтів, які дають змогу порівняти вартість поточних активів з різним рівнем ліквідності із загальною сумою поточних зобов’язань. Таке зіставлення дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов’язання.

Нижче представлено розрахунок показників ліквідності та проведено аналіз їх динаміки на кінець 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Склоприлад» у 2022-2024 рр.

Коефіцієнти	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2022	2024-2023
Коефіцієнт покриття	1,4874	1,8994	2,7887	1,3013	0,8893
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9625	1,2832	2,0073	1,0448	0,7241
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0337	0,0195	0,002	-0,0317	-0,0175

Аналіз ліквідності ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне покращення платоспроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнт покриття зріс з 1,4874 у 2022 р. до 2,7887 у 2024 р., що вказує на підвищення здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів.

Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який упродовж досліджуваного періоду збільшився з 0,9625 до 2,0073. Це свідчить про зростання можливостей підприємства виконувати поточні зобов’язання без урахування запасів, тобто за рахунок найбільш ліквідних активів.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зниження – з 0,0337 у 2022 р. до 0,002 у 2024 р., що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення зобов'язань. Така ситуація не створює критичних загроз за умови достатнього рівня загальної та швидкої ліквідності, проте потребує підвищеної уваги з боку фінансового менеджменту щодо оптимізації структури оборотних активів.

Розрахуємо показники фінансової стійкості підприємства за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Склоприлад» у 2022-2024 рр.

Коефіцієнти	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2022	2024-2023
Коефіцієнт автономії	0,3867	0,5328	0,6732	0,2865	0,1404
Коефіцієнт фінансової залежності	2,5862	1,877	1,4855	-1,1007	-0,3915
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7732	0,7714	0,8489	0,0757	0,0775
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7734	1,4157	2,4055	1,6321	0,9898
Коефіцієнт фінансового ризику	1,5862	0,877	0,4855	-1,1007	-0,3915
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,6133	0,4672	0,3268	-0,2865	-0,1404
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,3277	0,468	0,6362	0,3085	0,1682

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне зміцнення фінансового стану підприємства.

Зокрема, зростання коефіцієнта автономії вказує на підвищення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Відповідно, коефіцієнти фінансової залежності та фінансового ризику мають стійку тенденцію до зниження, що є позитивною ознакою зменшення залежності підприємства від позикових коштів та зниження ризикованості фінансової діяльності.

Позитивну динаміку демонструє також коефіцієнт фінансової стійкості,

що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та здатність забезпечувати стабільність функціонування в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу у 2024 р. зросло до 0,8489, що відображає збільшення частки власного капіталу, яка може бути використана для фінансування оборотних активів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу має тенденцію до зниження – з 0,6133 у 2022 р. до 0,3268 у 2024 р., що підтверджує поступове скорочення частки позикових ресурсів у структурі капіталу підприємства. Важливим є також зростання коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами до 0,6362 у 2024 р., що свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності та здатності підприємства підтримувати ліквідність за рахунок власних ресурсів.

Загалом результати аналізу підтверджують покращення фінансової стійкості ПрАТ «Склоприлад», що є наслідком ефективного управління капіталом та зниження залежності від позикових джерел фінансування.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр. характеризується загалом позитивною динамікою розвитку, що проявляється у зростанні обсягів доходів, підвищенні прибутковості, поліпшенні показників рентабельності та ефективності операційної діяльності, а також зміцненні ліквідності й фінансової стійкості підприємства. Водночас зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на необхідність посилення контролю за управлінням грошовими коштами та оптимізації структури оборотних активів з метою мінімізації потенційних фінансових ризиків і забезпечення стабільної платоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз структури та кадрового забезпечення підприємства

Основна мета діяльності підприємства полягає у виконанні виробничої програми з виготовлення конкурентоспроможної продукції за умови раціонального використання ресурсів, зокрема мінімізації витрат живої праці. У цьому контексті ключову роль у зростанні обсягів виробництва та підвищенні

ефективності господарської діяльності відіграє належний рівень кадрового забезпечення підприємства, оптимальне використання трудового потенціалу та зростання продуктивності праці.

Аналіз показників, пов'язаних із трудовою діяльністю, є важливим і специфічним напрямом економічного аналізу, який дозволяє оцінити ефективність використання персоналу, виявити резерви підвищення продуктивності праці та обґрунтувати управлінські рішення у сфері кадрового забезпечення [53].

Для комплексної оцінки стану кадрового забезпечення підприємства доцільно дослідити як кількісні, так і якісні характеристики персоналу. До них, зокрема, належать чисельність працівників, структура персоналу за категоріями, віковими групами, рівнем освіти та стажем роботи. Особливе значення має аналіз вікової структури персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень професійної мобільності, адаптивність до змін, інноваційний потенціал підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Аналіз кількісних характеристик персоналу передбачає визначення абсолютних і відносних змін чисельності працівників за основними категоріями упродовж 2022–2024 рр. (табл. 2.7), а також дослідження динаміки складу персоналу за гендерною ознакою (табл. 2.8).

Таблиця 2.7 – Аналіз кадрової структури персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Категорії працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення	
	чисельність. осіб	питома вага. %	чисельність. осіб	питома вага. %	чисельність. осіб	питома вага. %	абсол., осіб	відносне. %
Всього, в т. ч.:	204	100	155	100	169	100	-35	-17,16
керівники	23	11,27	16	10,32	16	9,47	-7	-30,43
інженерно-технічний персонал	29	14,22	22	14,19	23	13,61	-6	-20,69
робітники	107	52,45	83	53,55	95	56,21	-12	-11,21
персонал	45	22,06	34	21,94	35	20,71	-10	-22,22

Аналіз даних таблиці свідчить про загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу ПрАТ «Склоприлад» у досліджуваному періоді.

У 2024 р. чисельність працівників становила 169 осіб, що на 35 осіб (17,16%) менше порівняно з 2022 р. Найбільш суттєве скорочення відбулося у 2023 р., після чого у 2024 р. спостерігається часткове відновлення чисельності персоналу.

Структурний аналіз показав, що попри скорочення загальної чисельності персоналу, частка робітників у його складі зросла з 52,45% у 2022 р. до 56,21% у 2024 р. Це свідчить про переорієнтацію кадрової структури підприємства на забезпечення виробничих процесів. Водночас чисельність керівного складу зменшилася на 30,43%, що може вказувати на оптимізацію управлінської структури. Аналогічна тенденція спостерігається серед інженерно-технічного та допоміжного персоналу, чисельність яких скоротилася відповідно на 20,69% та 22,22%.

Динаміка змін кадрової структури підприємства наочно відображена на рис. 2.2.

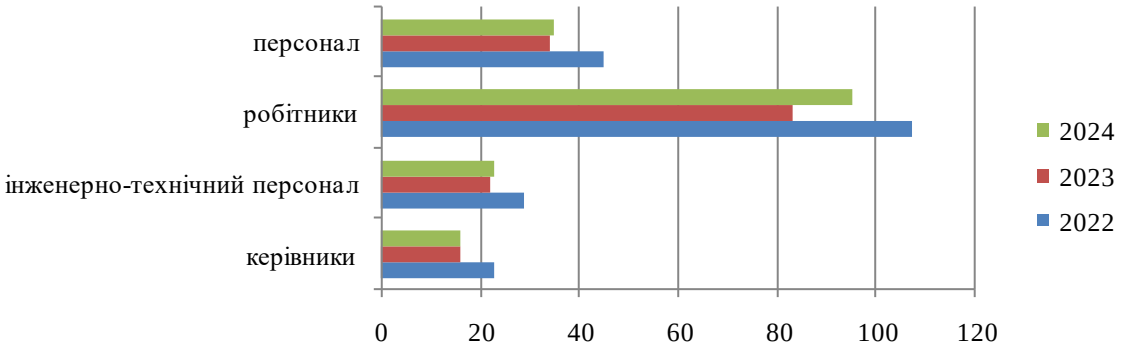


Рисунок 2.2 – Динаміка кадрової структури персоналу ПрАТ «Склоприлад» в 2022–2024 рр., осіб

Аналіз гендерної структури персоналу показує істотні зміни у співвідношенні чоловіків і жінок у складі працівників підприємства. Загальна чисельність персоналу за досліджуваний період скоротилася на 35 осіб, проте структура за статтю зазнала більш глибоких трансформацій. Зокрема,

чисельність жінок у 2024 р. зросла порівняно з 2022 р., а їхня частка у загальній чисельності персоналу суттєво збільшилася. Така тенденція може бути пов’язана зі змінами у структурі виробництва, характері виконуваних робіт або специфікою посад, що не потребують значних фізичних навантажень.

Таблиця 2.8 – Аналіз гендерної структури персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Категорії працівників за статтю	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсол., осіб	відносне, %
Всього, в т. ч.:	204	100	155	100	169	100	-35	-17,16
жінки	103	50,49	116	74,95	124	73,37	21	20,39
чоловіки	101	49,51	39	25,05	45	26,63	-56	-55,45

Водночас чисельність чоловіків у складі персоналу скоротилася більш ніж удвічі, що призвело до зменшення їхньої питомої ваги у структурі персоналу підприємства. Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Склоприлад» за період 2022–2024 рр. (табл. 2.9, рис. 2.3) свідчить про суттєві трансформації у складі трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Вікові групи персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	відносне, %
Всього, в т. ч.:	204	100	155	100	169	100	-35	-17,16
15 – 34 років	90	44,12	82	52,90	87	51,48	-3	-3,33
35-49 років	65	31,86	49	31,61	48	28,40	-17	-26,15
50 – 54 роки	23	11,27	14	9,03	12	7,10	-11	-47,83
55-59 років	17	8,33	7	4,52	18	10,65	1	5,88
понад 60 років	9	4,41	3	1,94	4	2,37	-5	-55,56

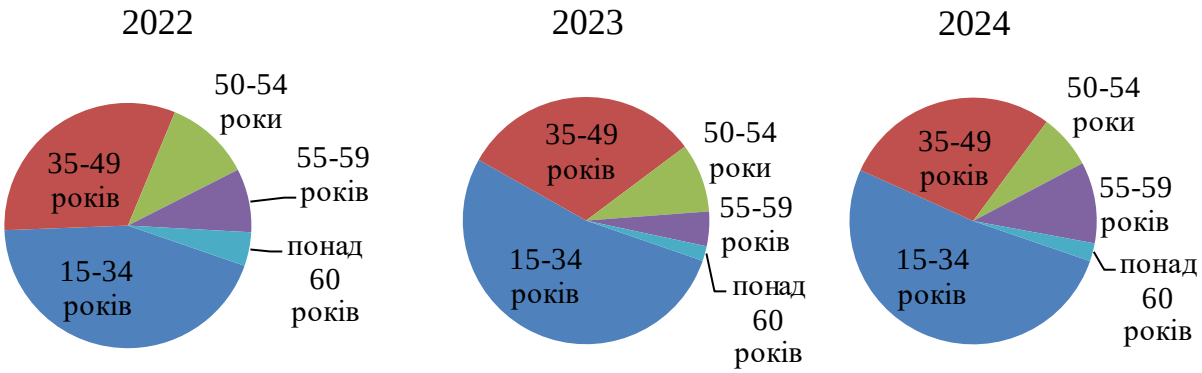


Рисунок 2.3 – Вікові групи персоналу ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 роки

Загальна чисельність персоналу в досліджуваному періоді скоротилася, однак зменшення відбулося нерівномірно за окремими віковими групами.

Найбільш чисельною упродовж усього періоду залишалася вікова група працівників віком від 15 до 34 років. У 2024 р. вона формувала понад половину загальної чисельності персоналу підприємства. Незважаючи на незначне скорочення абсолютної чисельності цієї групи, її питома вага зросла, що свідчить про збереження орієнтації підприємства на залучення та утримання молодих кадрів.

Водночас найбільш відчутне скорочення спостерігається у середньовікових групах працівників. Чисельність персоналу віком 35–49 років та 50–54 роки суттєво зменшилася, що призвело до зниження їхньої частки у загальній структурі персоналу. Така динаміка може формувати потенційні ризики для стабільності виробничих процесів, оскільки саме ці вікові категорії, як правило, поєднують професійний досвід, високу кваліфікацію та управлінські компетенції.

Певне зростання чисельності зафіксовано у віковій групі 55–59 років, що відобразилося також у збільшенні її питомої ваги. Це може свідчити про продовження трудової діяльності працівників передпенсійного віку або залучення досвідчених фахівців у період кадрових трансформацій. Водночас частка працівників віком понад 60 років суттєво скоротилася, що є проявом

природного вибуття кадрів пенсійного віку.

Таким чином, у 2022–2024 роках вікова структура персоналу ПрАТ «Склоприлад» зазнала змін у напрямі зростання частки молодих працівників та окремих передпенсійних груп за одночасного скорочення середньовікової категорії. Така ситуація потребує виваженої кадрової політики, спрямованої на забезпечення наступності знань, передачу професійного досвіду та зниження ризиків втрати ключових компетенцій у виробничій діяльності підприємства.

Високий рівень кадрової плинності має негативний вплив на конкурентну спроможність як окремих співробітників, так і підприємства загалом. Для оцінки динаміки руху робочої сили доцільно визначити такі показники: коефіцієнт прийому персоналу, коефіцієнт вибуття та коефіцієнт плинності кадрів.

Основні показники, що характеризують зовнішні зміни у складі працівників, узагальнено наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз плинності персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр., осіб

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2022	2024-2023
Середньооблікова чисельність, всього, в т. ч.:	204	155	169	-35	14
прийнято	63	15	41	-22	26
вибуло	408	64	27	-381	-37
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	230,88	50,97	40,24	-190,64	-10,73
Коефіцієнт заміщення, %	-169,12	-31,61	8,28	177,4	39,89
Коефіцієнт обороту з прийому, %	30,88	9,68	24,26	-6,62	14,58
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	200	41,29	15,98	-184,02	-25,31
Коефіцієнт відновлення кадрів, %	15,44	23,44	151,85	136,41	128,41

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр. свідчить про істотні коливання показників кадрової динаміки. Найбільш критичним з погляду стабільності персоналу був 2022 р., що пояснюється початком

повномасштабних воєнних дій в Україні, які спричинили масові зовнішні шоки для ринку праці та діяльності підприємств.

У 2022 р. зафіксовано надзвичайно високий рівень вибуття персоналу та загального обороту робочої сили, що є наслідком вимушених звільнень, евакуації працівників, мобілізації та порушення виробничих ланцюгів. Така динаміка має форс-мажорний характер і не може розглядатися як результат неефективної кадрової політики підприємства.

У 2023 р. показники руху персоналу суттєво знизилися, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування та поступову стабілізацію кадрових процесів. У 2024 р. спостерігається зростання обсягів прийому персоналу, що може бути інтерпретовано як етап відновлення кадрового потенціалу та активізації виробничої діяльності.

Загалом динаміка показників плинності та обороту робочої сили свідчить про перехід від кризового режиму управління персоналом у 2022 р. до більш стабільної моделі кадрового забезпечення у 2023–2024 рр., що є позитивним сигналом у контексті формування кадрової безпеки підприємства.

Особливої уваги потребує рівень освіти працівників, оскільки саме цей фактор визначає конкурентоспроможність компанії на ринку. У сучасних умовах дедалі більше підприємств системно інтегрують процеси контролю та оновлення професійних знань персоналу до загальної моделі управління людськими ресурсами. Професійне навчання стало однією з основних функцій системи управління персоналом, а інвестиції у розвиток людського капіталу – однією з найбільш значущих статей витрат у діяльності сучасних організацій.

Практичний досвід доводить, що компанії, які ефективно організували систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, демонструють помітне зростання культурно-технічного рівня працівників. Висококваліфікований персонал, здатний адаптуватися до технологічних і організаційних змін, формує основу інноваційного розвитку підприємства. У цьому контексті важливо дослідити освітній рівень працівників у загальній структурі персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз рівня освіти персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Рівень освіта	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Вища	66	32,25	83	53,62	89	52,66	23	34,85
Середня професійна	62	30,6	56	36,2	59	34,91	-3	-4,84
Середня	76	37,15	16	10,18	21	12,43	-55	-72,37
Всього	204	100	155	100	169	100	-35	-17,16

Аналіз освітнього рівня персоналу ПрАТ «Склоприлад» за період 2022–2024 рр. демонструє суттєві зміни у структурі працівників за рівнем освіти, що може свідчити про зміщення акценту на залучення більш кваліфікованих кадрів.

Зростання частки працівників із вищою освітою відбулося на фоні загального скорочення чисельності персоналу, що свідчить не про кількісне розширення штату, а про якісну трансформацію кадрового складу підприємства.

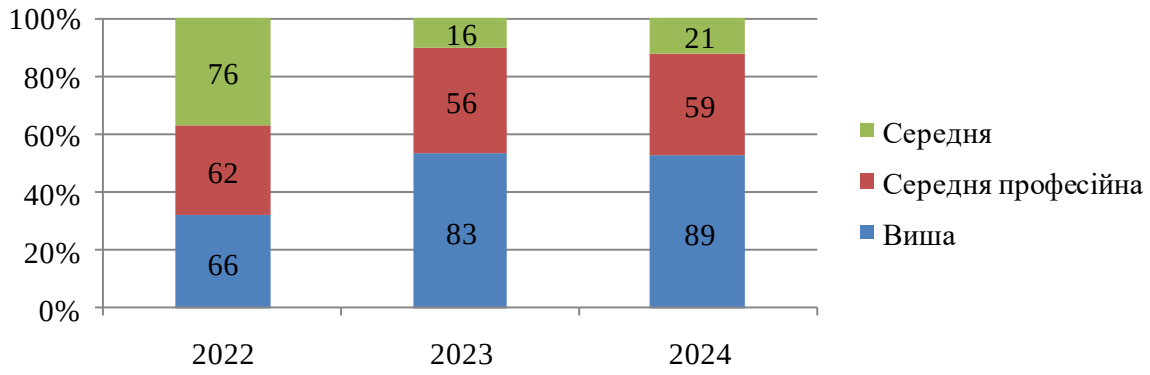


Рисунок 2.4 – Рівень освіти персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр., осіб

Найбільш помітним є зростання кількості працівників із вищою освітою: їх чисельність збільшилася з 66 осіб у 2022 р. до 89 у 2024 р., що становить

приріст на 23 особи, або 34,85%. Частка працівників із вищою освітою у загальній чисельності персоналу зросла з 32,25% до 52,66%. Така тенденція свідчить про посилення кадрової політики, спрямованої на залучення фахівців із високим рівнем кваліфікації.

Натомість чисельність працівників із середньою професійною освітою упродовж аналізованого періоду дещо скоротилася: у 2022 р. ця категорія налічувала 62 особи, а у 2024 р. – 59 осіб, що на 3 особи менше (–4,84%). Частка цієї категорії залишилася відносно стабільною, змінившись з 30,6% у 2022 р. до 34,91% у 2024 р.

Найбільш відчутне скорочення спостерігається серед працівників із середньою освітою. Їхня кількість зменшилася на 55 осіб (–72,37%), а питома вага скоротилася з 37,15% у 2022 р. до 12,43% у 2024 р. Це може свідчити про зменшення потреби у некваліфікованій праці або про впровадження нових технологій, що потребують більш підготовлених кадрів.

Отже, у період 2022–2024 рр. у ПрАТ «Склоприлад» відбулися значні зміни у структурі персоналу за рівнем освіти: частка працівників із вищою освітою суттєво зросла, тоді як кількість працівників із середньою освітою різко скоротилася.

Така тенденція може свідчити про прагнення підприємства підвищити професійний рівень персоналу для забезпечення ефективної діяльності та впровадження інноваційних підходів у виробництві.

Конкурентоспроможність персоналу є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Для оцінки її рівня було проведено аналіз за допомогою спеціальних коефіцієнтів, результати розрахунків яких наведено у табл. 2.12.

Аналіз показників конкурентоспроможності персоналу ПрАТ «Склоприлад» за період 2022–2024 рр. демонструє певні зміни у залученні працівників до внутрішніх процесів, раціоналізаторських розробок та інноваційної діяльності.

Таблиця 2.12 – Аналіз залучення персоналу в інноваційну діяльність ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2022	2024-2023
Коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу, %	6,7	7,1	6,9	0,2	-0,2
Коефіцієнт залучення працівників до виконання раціоналізаторських робіт, %	4,8	3,5	3,3	-1,5	-0,2
Коефіцієнт залучення персоналу в інноваційну діяльність, %	6,9	5,9	6,3	-0,6	0,4

По-перше, коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу за три роки зріс із 6,7% у 2022 р. до 6,9% у 2024 р., що становить приріст на 0,2 відсоткових пункти. Проте у 2023 р. цей показник досяг 7,1%, після чого у 2024 р. спостерігається незначне зниження на 0,2 п.п. Така динаміка може свідчити про поступове стабілізування кадрової ситуації на підприємстві.

По-друге, коефіцієнт залучення працівників до раціоналізаторської діяльності має негативну динаміку. У 2022 р. він становив 4,8%, а у 2024 р. знизився до 3,3%, що є абсолютним зменшенням на 1,5 п.п. Зокрема, за останній рік відбулося зниження на 0,2 п.п. Така тенденція може свідчити про зниження ініціативності персоналу або недостатню увагу до стимулювання винахідницької активності.

По-третє, коефіцієнт залучення персоналу в інноваційну діяльність у 2022 р. становив 6,9%, у 2023 р. знизився до 5,9%, але у 2024 р. зріс до 6,3%. Загалом за три роки спостерігається зниження на 0,6 п.п., однак у 2024 р. зафіксовано позитивну динаміку з приростом 0,4 п.п. Це може свідчити про активізацію роботи в напрямку інноваційних проєктів у останній рік.

Таким чином, у період 2022–2024 рр. у ПрАТ «Склоприлад» спостерігається певна стабілізація внутрішнього обороту персоналу, зниження участі працівників у раціоналізаторській діяльності та поступове відновлення показника залученості до інноваційних процесів. Ці тенденції можуть свідчити про необхідність посилення стимулювання інноваційної активності персоналу

для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз розвитку кваліфікації персоналу у ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр.(табл. 2.13) свідчить про певні коливання у кількості працівників, які підвищили свою кваліфікацію, а також у витратах на розвиток персоналу.

Таблиця 2.13 – Аналіз кваліфікаційного розвитку персоналу у ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2022	2024-2023
Кількість працівників, шо підвищили кваліфікацію, осіб	16	11	13	-3	2
Питома вага прапівників, що підвищили кваліфікацію в загальній чисельності персоналу, %	7,8	7,1	7,7	-0,2	0,6
Сума витрат на розвиток персоналу, грн.	75544	159837	166990	91446	7153
Питома вага витрат на розвиток в загальній сумі витрат на робочу силу, %	0,4	0,6	0,5	0,1	-0,1

Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, у 2024 р. становила 13 осіб, що на 3 особи менше порівняно з 2022 р. (–18,75%), але на 2 особи більше, ніж у 2023 р. Питома вага таких працівників у загальній чисельності персоналу у 2024 р. склала 7,7%, що майже дорівнює показнику 2022 р. (7,8%), але на 0,6 п.п. більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про активізацію роботи в напрямку підвищення кваліфікації у 2024 р.

Витрати на розвиток персоналу демонструють позитивну динаміку. У 2022 р. сума витрат становила 75544 грн, а у 2024 р. зросла до 166990 грн, що є збільшенням на 91446 грн (+121,09%). Порівняно з 2023 р., витрати на навчання зросли на 7153 грн (+4,48%), що свідчить про послідовність політики інвестування у розвиток трудового потенціалу.

Питома вага витрат на розвиток персоналу у загальній структурі витрат на робочу силу за аналізований період не демонструє стабільності. У 2022 р. цей показник становив 0,4%, у 2023 р. зріс до 0,6%, а у 2024 р. знизився до 0,5%. Загальне зростання у 2024 р. порівняно з 2022 р. склало 0,1 п.п., проте за

останній рік спостерігається спад на 0,1 п.п. Це може свідчити про те, що, незважаючи на збільшення абсолютних витрат на навчання, у структурі витрат на робочу силу їх частка зменшилася.

Отже, протягом 2022–2024 рр. ПрАТ «Склоприлад» активізувало інвестиції у розвиток кваліфікації персоналу, що підтверджується зростанням витрат на навчання. Водночас спостерігається нестабільність у динаміці кількості працівників, які пройшли навчання, що може свідчити про необхідність систематизації процесів підвищення кваліфікації для забезпечення стабільного розвитку трудового потенціалу.

На підприємстві ПрАТ «Склоприлад» було здійснено аналіз показників, що характеризують підготовку робітників, оскільки рівень їхньої кваліфікації має безпосередній вплив на якість виробленої продукції. Результати цього дослідження представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз показників підвищення кваліфікації робітників ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Напрям підготовки	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне, осіб	відносне, %
Навчання 2-ї професії, осіб	6	5	6	-	-
Перепідготовка, осіб	12	8	9	-3	-25,00
Підготовка нових робітників, осіб	8	10	12	4	50,00
Курси підвищення кваліфікації, осіб	16	11	13	-3	-18,75

Аналіз процесів навчання робітників у ПрАТ «Склоприлад» свідчить про нерівномірну динаміку в різних напрямах підготовки персоналу, що може свідчити про адаптацію навчальних програм до актуальних потреб підприємства.

Так кількість працівників, які пройшли навчання з другої професії, залишалася стабільною протягом усього періоду. У 2022 та 2024 рр. цей показник становив 6 осіб, а у 2023 р. – 5 осіб. Відсутність приросту може свідчити про сталість потреби підприємства в багатопрофільних фахівцях або

про збереження стабільного кадрового складу на відповідних позиціях.

Кількість працівників, які пройшли перепідготовку, демонструє негативну динаміку. Якщо у 2022 р. цей показник становив 12 осіб, то у 2024 р. він зменшився до 9 осіб, що є скороченням на 3 особи або 25%. Це може свідчити про зменшення потреби у зміні кваліфікації персоналу або про недостатню увагу до перепідготовки кадрів у цей період.

Підготовка нових робітників є єдиним напрямом, який демонструє стабільне зростання. У 2022 р. цей показник становив 8 осіб, у 2023 – 10, а у 2024 – вже 12 осіб. Загальний приріст за три роки склав 4 особи або 50%. Така тенденція може свідчити про збільшення потреби у нових працівниках, зумовлену розширенням виробництва або впровадженням нових технологічних процесів.

Кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, знизилася з 16 осіб у 2022 р. до 13 осіб у 2024 р., що є абсолютним скороченням на 3 особи або 18,75%. Зменшення цього показника може свідчити про зміну акцентів у кадровій політиці підприємства або недостатню увагу до розвитку професійних навичок персоналу.

Отже, у 2022–2024 рр. у ПрАТ «Склоприлад» спостерігається стабільність у навчанні другої професії, зниження уваги до перепідготовки та підвищення кваліфікації, проте водночас спостерігається активне зростання підготовки нових працівників, що може свідчити про оновлення кадрового складу для реалізації нових виробничих завдань.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що під час організації навчального процесу на підприємстві недостатньо враховуються перспективні плани щодо збільшення обсягів виробництва, оновлення застарілого обладнання та впровадження нових технологій. Замість підготовки наявного персоналу до роботи з сучасним устаткуванням, для реалізації таких заходів підприємство змушене залучати нових працівників, яких необхідно додатково навчати. Такий підхід ускладнює процес адаптації та знижує ефективність використання кадрових ресурсів.

Впровадження інноваційних рішень на виробництві потребує залучення кваліфікованих фахівців, однак спостерігається низький інтерес молоді до робітничих професій. Для розв'язання цієї проблеми підприємству варто розробити заходи, спрямовані на популяризацію робітничих спеціальностей серед молодих людей. Одним із дієвих інструментів може стати участь у різних конкурсах, проєктах та інноваційних ініціативах. Такі заходи не лише сприятимуть залученню перспективних і мотивованих працівників, а й допоможуть підвищити престижність виробничих професій у суспільстві.

На основі дослідження системи управління кадровою безпекою у ПрАТ «Склоприлад» було проведено SWOT-аналіз (рис. 2.5). Цей метод дозволив більш детально оцінити стан кадрової політики підприємства, визначити ключові сильні сторони та недоліки, а також ідентифікувати можливі ризики й потенційні напрямки для вдосконалення. Результати аналізу можуть слугувати основою для розробки ефективних управлінських рішень у сфері розвитку персоналу [56].

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Сучасне обладнання	Часті скарги, зумовлені людським фактором та рівнем професійної підготовки персоналу
Висока якість продукції	Відсутність структурованої системи розвитку персоналу
Висока заробітна плата в порівнянні з конкурентами	Низький рівень залучення персоналу в робочий процес
Індивідуальний підхід до управління персоналом та виконання професійних обов'язків	Високий рівень плинності кадрів
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
Створення централізованої системи навчання та розвитку персоналу організації	Ризик поширення негативних настроїв персоналу у зовнішньому середовищі та погіршення іміджу підприємства
Зниження скарг і підвищення задоволеності клієнтів якістю та рівнем виробництва	Старіння знань, умінь і навичок персоналу в швидко змінюваному середовищі
Зниження плинності кадрів	Збільшення скарг клієнтів
Підвищення ефективності роботи	

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз управління кадровою безпекою ПрАТ «Склоприлад»

Незважаючи на конкурентний рівень оплати праці, на підприємстві зберігається підвищена плинність кадрів, що свідчить про вагомий вплив нематеріальних чинників, зокрема рівня залученості персоналу, можливостей професійного розвитку та організаційного клімату.

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що підприємство має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких сучасне обладнання, висока якість продукції, конкурентна заробітна плата та індивідуальний підхід до клієнтів. Ці фактори забезпечують стійкі позиції на ринку та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії. Разом із тим, виявлено й слабкі сторони, які можуть гальмувати розвиток підприємства. Зокрема, відсутність системної моделі розвитку персоналу, низький рівень залученості працівників до виробничих процесів, часті скарги на якість продукції та високий рівень плинності кадрів створюють ризики для стабільної роботи. Такі проблеми можуть призводити до зниження продуктивності, втрати цінних працівників і збільшення витрат на навчання та адаптацію нових співробітників.

Поряд із внутрішніми факторами, аналіз виявив важливі можливості для розвитку кадрової політики підприємства. Основним напрямом може стати створення централізованої системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить систематизувати процес розвитку професійних навичок працівників. Впровадження таких заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, покращенню якості продукції та підвищенню задоволеності клієнтів. Водночас необхідно враховувати існуючі загрози, серед яких: ризик поширення негативних відгуків, старіння професійних знань у швидкозмінному середовищі та можливе зростання скарг на якість продукції. Для зменшення впливу цих загроз підприємству варто посилити внутрішню комунікацію, запровадити програми адаптації та навчання для нових працівників, а також вдосконалити систему контролю якості. Таким чином, підприємство має потенціал для вдосконалення кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності через системне інвестування у розвиток людського капіталу.

2.3 Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Обсяг фонду робочого часу на підприємстві формується під впливом чисельності персоналу, середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником протягом року та тривалості робочого дня. Аналіз використання фонду відпрацьованого робочого часу у ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.15.

Аналіз даних таблиці свідчить про зростання інтенсивності використання робочого часу персоналу за досліджуваний період. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності працівників на 35 осіб (17,16%), на підприємстві спостерігається збільшення кількості відпрацьованих днів і годин на одного працівника.

Таблиця 2.15 – Аналіз використання робочого часу персоналу ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	204	155	169	-35	-17,16
Відпрацьовано днів одним працівником за рік, днів	172,3	195,2	212,0	39,7	23,04
Відпрацьовано годин одним працівником за рік, годин	1378	1561	1696	318	23,03
Тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
Фонд відпрацьованого робочого часу (ФРЧв), люд.-год.	281210	241955	286624	5414	1,93

Зокрема, середня кількість відпрацьованих днів одним працівником зросла з 172,3 дня у 2022 р. до 212,0 дня у 2024 р., що становить приріст на 39,7 дня або 23,04%. Аналогічна тенденція характерна і для кількості відпрацьованих годин на одного працівника, яка збільшилася з 1378 до 1696 годин (+318 годин або 23,03%). Тривалість робочого дня протягом аналізованого періоду залишалася стабільною та становила 8 годин.

У результаті зазначених змін фонд відпрацьованого робочого часу зріс на

5414 люд.-год., або на 1,93%. Така динаміка свідчить про підвищення навантаження на одного працівника та більш інтенсивне використання трудових ресурсів підприємства. Водночас зростання інтенсивності праці потребує посиленої уваги з боку управління персоналом з метою запобігання перевтомі працівників, зниженню мотивації та виникненню кадрових ризиків у системі економічної безпеки підприємства.

Обсяг відпрацьованого робочого часу на підприємстві формується під впливом середньооблікової чисельності працівників (ЧП), кількості відпрацьованих днів одним працівником протягом року (Д) та середньої тривалості робочого дня (Т). Взаємозв'язок між зазначеними показниками може бути описаний за допомогою такої факторної моделі:

$$ФРЧ_в = ЧПхДхТ \quad (2.1)$$

У 2024 р. фонд відпрацьованого робочого часу зріс порівняно з попереднім роком на 44 576 люд.-год., а відносний приріст за 2022–2024 рр. становив 1,93%. Для визначення чинників, що зумовили зміну цього показника, застосовано метод абсолютних відхилень.

1. Вплив зміни чисельності персоналу:

$$ΔФРЧчп = (ЧПз – ЧПб) × Дб × Тб \quad (2.2)$$

ΔФРЧчп2023 = (155 – 204) × 172,3 × 8 = –67 541,60 год.

ΔФРЧчп2024 = (169 – 155) × 195,2 × 8 = 21 862,40 год.

2. Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним працівником:

$$Δ\ ΔФРЧд = (Дз – Дб) × ЧПз × Тб \quad (2.3)$$

ΔФРЧд2023 = (195,2 – 172,3) × 155 × 8 = 28 396,00 год.

ΔФРЧд2024 = (212,0 – 195,2) × 169 × 8 = 22 713,60 год.

3. Вплив зміни тривалості робочого дня:

$$\Delta ФРЧт = (Тз – Тб) \times Дз \times ЧПз \quad (2.4)$$

ΔФРЧт2023 = (8 – 8) × 195,2 × 155 = 0,00 год.

ΔФРЧт2024 = (8 – 8) × 212,0 × 169 = 0,00 год.

Перевірка результатів факторного аналізу підтверджує коректність розрахунків:

ΔФРЧв2023 = –67 541,60 + 28 396,00 + 0,00 = –39 145,60 год.

ΔФРЧв2024 = 21 862,40 + 22 713,60 + 0,00 = 44 576,00 год.

У 2023 р. зменшення фонду робочого часу було зумовлене насамперед скороченням чисельності персоналу, яке мало найбільший негативний вплив. У 2024 р., навпаки, зростання фонду робочого часу забезпечувалося збільшенням кількості відпрацьованих днів одним працівником та частковим відновленням чисельності персоналу. Отримані результати свідчать про зростання інтенсивності використання трудових ресурсів, що потребує врахування можливих кадрових ризиків у системі управління кадровою безпекою підприємства.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів та рівня продуктивності праці слід проводити у взаємозв’язку з аналізом оплати праці. Зростання продуктивності створює об’єктивні передумови для підвищення заробітної плати, що, у свою чергу, може стимулювати подальше підвищення ефективності роботи.

Використання фонду оплати праці має відбуватися з урахуванням принципу випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати. Такий підхід забезпечує необхідні умови для розширеного відтворення виробничих процесів. Джерелами інформації для аналізу слугують звіт за формою 1-ПВ «Звіт з праці», а також дані табельного обліку та кадрової служби.

Процес аналізу витрат на оплату праці починається з оцінки загального

обсягу використаного фонду заробітної плати на рівні підприємства. У ПрАТ «Склоприлад» розподіл цих коштів здійснюється відповідно до умов, визначених у колективному договорі.

На підприємстві використовуються різні системи оплати праці, зокрема погодинна, акордно-преміальна та погодинно-преміальна. За необхідності, у разі виробничої доцільності, можуть впроваджуватися й інші системи оплати праці, передбачені чинним законодавством. Детальний аналіз фонду оплати праці за категоріями персоналу наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка середньомісячної заробітної плати на ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	204	155	169	-35	-17,16
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	18629	27751	33404	14775	79,31
Середньомісячна заробітна плата, грн	7607	14930	16470	8863	116,45

Аналіз фонду оплати праці та середньої заробітної плати у ПрАТ «Склоприлад» за період 2022–2024 рр. демонструє суттєві зміни в системі оплати праці на фоні скорочення чисельності персоналу. Попри скорочення персоналу, фонд оплати праці за цей період зріс із 18629 тис. грн у 2022 р. до 33404 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 14775 тис. грн або 79,31%. Така динаміка може вказувати на перегляд політики оплати праці, підвищення посадових окладів або впровадження додаткових мотиваційних механізмів для збереження кваліфікованих кадрів.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 8863 грн (+116,45%) і у 2024 р. становила 16470 грн**.** Така динаміка може свідчити про підвищення вартості робочої сили, перегляд системи матеріального стимулювання та необхідність утримання кваліфікованих працівників в умовах конкурентного ринку праці.

Водночас зростання заробітної плати не супроводжувалося пропорційним зниженням плинності кадрів у попередні роки, що свідчить про необхідність

поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними інструментами мотивації та розвитку персоналу. Оплата праці має бути тісно пов'язана з досягнутими результатами діяльності працівника та водночас сприяти підвищенню показників продуктивності. Вона повинна стимулювати зростання виробничої активності, покращення ефективності роботи, а також сприяти збільшенню обсягів та покращенню якості виконуваної роботи [54].

Структуру і динаміку фонду оплати праці за видами виплат наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз складових фонду оплати праці на ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Фонд оплати праці, всього, в т. ч.:	18 629	27 751	33 404	14775	79,31
1. Фонд основної заробітної плати	13632	19682	24094	10463	76,75
2. Фонд додаткової заробітної плати, в т. ч.:	4718	7630	8802	4084	86,57
надбавки та доплати	1502	2267	2016	514	34,23
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3216	5363	6787	3570	111,00
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	279	439	507	228	81,70

Результати представлено графічно у вигляді діаграми структури фонду оплати праці в 2022–2024 роках (рис. 2.6).

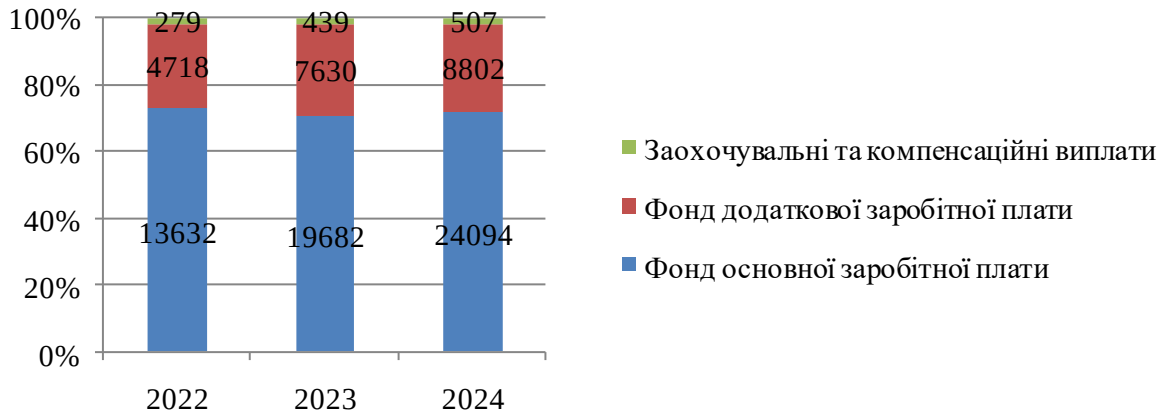


Рисунок 2.6 – Структура фонду оплати праці ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр.

Аналіз структури та динаміки фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання витрат на оплату праці. Основним компонентом зростання став фонд основної заробітної плати, який збільшився на 10463 тис. грн (76,75%) – з 13632 тис. грн у 2022 р. до 24094 тис. грн у 2024 р. Така динаміка може бути зумовлена підвищенням окладів, переглядом системи оплати праці або залученням більш кваліфікованих фахівців. Така структура зростання фонду оплати праці свідчить про орієнтацію підприємства на стабільну базову винагороду, що є важливим чинником підвищення кадрової стійкості та зниження ризиків плинності персоналу.

Фонд додаткової заробітної плати зріс на 4084 тис. грн (+86,57%), що свідчить про активне використання підприємством механізмів додаткової матеріальної мотивації.

Найбільше зростання у структурі додаткових виплат зафіксовано за статтею «премії та винагороди, що носять систематичний характер», яка збільшилася на 3570 тис. грн (+111%). Це може вказувати на посилення преміювання за досягнення виробничих показників.

Також варто відзначити зростання заохочувальних та компенсаційних виплат, які за три роки збільшилися на 228 тис. грн (+81,70%), що може свідчити про розширення практики стимулювання працівників шляхом впровадження різних матеріальних заохочень.

Отже, у 2022–2024 рр. ПрАТ «Склоприлад» демонструє активну політику щодо підвищення оплати праці, особливо за рахунок збільшення основної заробітної плати та преміювання працівників. Це може свідчити про прагнення керівництва підприємства стимулювати продуктивність праці та заохочувати досягнення високих результатів.

У процесі проведення аналізу було досліджено взаємозв’язок між фондом оплати праці, кількістю працівників на підприємстві та середньорічним розміром їхньої заробітної плати (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Вхідні дані факторного аналізу середньорічної заробітної плати на ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Чисельність персоналу, осіб	204	155	169	-35	-17,16
Річний фонд оплати прапі, тис. грн.	18629	27751	33404	14775	79,31
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	91,3	179,0	197,7	106,3	116,45

Факторний аналіз фонду оплати праці у ПрАТ «Склоприлад» дозволяє визначити, які зміни вплинули на загальне зростання витрат на оплату праці протягом аналізованого періоду. Для цього було досліджено вплив двох основних факторів: зміна чисельності персоналу та зміна середньорічної заробітної плати.

Факторний аналіз фонду оплати праці ПрАТ «Склоприлад» проведено за 2023–2024 рр.**,** що дозволяє оцінити вплив основних чинників у період відносної стабілізації діяльності підприємства. Для аналізу застосовано **метод** абсолютних різниць.

Факторна модель фонду оплати праці має вигляд:

$$ФОП = Ч \times З \qquad (2.5)$$

Загальна зміна фонду оплати праці у 2024 р. порівняно з 2023 р. становить:

$\Delta ФОП = 33404 - 27751 = 5653$ тис. грн

Зміна фонду оплати праці за рахунок зростання чисельності персоналу:

$\Delta ФОП_Ч = (169 - 155) \times 179{,}0 = 2506{,}0$ тис. грн

Зміна фонду оплати праці за рахунок підвищення середньорічної заробітної плати:

$\Delta ФОП_З = 169 \times (197{,}7 - 179{,}0) = 3160{,}3$ тис. грн

Отже, основним чинником зростання фонду оплати праці стало підвищення рівня оплати праці**,** що свідчить про орієнтацію підприємства на утримання персоналу та посилення мотивації працівників.

Таким чином, результати факторного аналізу фонду оплати праці за 2023–2024 рр. свідчать, що вирішальним чинником його зростання стало підвищення рівня середньорічної заробітної плати, тоді як збільшення чисельності персоналу мало додатковий, але менш значущий вплив. Така динаміка підтверджує орієнтацію підприємства на посилення мотивації та утримання кадрового потенціалу в умовах конкурентного ринку праці.

Для підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства важливим є впровадження ефективної системи мотивації, що поєднує матеріальні стимули з нематеріальними чинниками впливу. Саме винагорода за досягнуті результати праці виступає ключовим інструментом стимулювання продуктивності та підвищення залученості персоналу. Продуктивність праці, у свою чергу, є узагальнюючим показником ефективності використання трудових ресурсів і відображає результативність управління кадровим потенціалом підприємства.

З огляду на це, кожне підприємство має приділяти особливу увагу пошуку внутрішніх резервів підвищення продуктивності праці. Результати проведеного аналізу доцільно використовувати для обґрунтування та впровадження практичних заходів, спрямованих на зростання ефективності використання трудових ресурсів, що є необхідною умовою стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства [55].

Проаналізуємо продуктивність праці персоналу ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Продуктивність праці на ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Обсяг виробництва, тис. грн.	61951	114658	127887	65936	106,43
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	204	155	169	-35	-17,16
Середньорічна продуктивність праці одного працюючого, грн./осіб	303681	739729	756728	453046	149,18

Аналіз показників продуктивності праці ПрАТ «Склоприлад» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. За досліджуваний період обсяг виробництва зріс на 65 936 тис. грн, або на 106,43%, тоді як середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 35 осіб (–17,16%).

Найбільш показовим є зростання середньорічної продуктивності праці одного працівника з 303 681 грн у 2022 р. до 756 728 грн у 2024 р. Абсолютний приріст склав 453 046 грн, а темп зростання – 149,18%. Така динаміка свідчить про значне підвищення результативності праці, що може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та впровадження більш ефективних виробничих і управлінських рішень.

Отже, у 2022–2024 роках ПрАТ «Склоприлад» демонструє стійке зростання продуктивності праці на тлі скорочення чисельності персоналу та збільшення обсягів виробництва, що свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу стану забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Склоприлад» у 2022–2024 роках виявлено суттєві зміни як в економічних показниках діяльності підприємства, так і в структурі та характеристиках персоналу. Дослідження засвідчило позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників, зокрема зростання обсягів реалізації продукції, покращення фінансових результатів та істотне збільшення фонду оплати праці, що створює передумови для підвищення мотивації персоналу та зміцнення кадрової безпеки. Водночас зростання дебіторської заборгованості свідчить про наявність ризиків у сфері фінансового контролю, які опосередковано впливають і на стабільність кадрового забезпечення.

Аналіз кадрової структури підприємства показав скорочення загальної

чисельності персоналу на тлі оптимізації управлінських і виробничих процесів, що супроводжувалося зростанням продуктивності праці. Виявлені зміни у віковій та гендерній структурі персоналу свідчать про переорієнтацію підприємства на залучення молодших працівників і скорочення частки середньовікових категорій. Така тенденція, з одного боку, сприяє оновленню кадрового потенціалу, а з іншого – може створювати ризики втрати досвіду та потребує виваженої кадрової політики щодо збереження ключових компетенцій.

Оцінка руху персоналу засвідчила зниження загального рівня плинності кадрів та активізацію процесів відновлення персоналу у 2024 р., що свідчить про певну стабілізацію кадрової ситуації після кризового періоду. Разом із тим аналіз освітнього рівня персоналу виявив структурні диспропорції у професійному розвитку працівників, що зумовлює необхідність формування системної моделі навчання та підвищення кваліфікації як одного з ключових елементів кадрової безпеки.

SWOT-аналіз управління кадровою безпекою дозволив визначити наявні конкурентні переваги підприємства, зокрема високий рівень оплати праці, сучасну виробничу базу та індивідуальний підхід до персоналу, а також виявити проблемні аспекти, пов’язані з недостатньою системністю розвитку персоналу та ризиками плинності кадрів.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення кадрової політики ПрАТ «Склоприлад» з акцентом на розвиток людського капіталу, підвищення фінансової стійкості та ефективне управління трудовими ресурсами. Отримані висновки є аналітичною основою для розроблення практичних заходів щодо зміцнення кадрової безпеки підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Аналітичний інструментарій інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства

Виходячи з методичних підходів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України щодо розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки, у межах даного дослідження запропоновано авторський підхід до формування інтегральної оцінки рівня кадрової безпеки підприємства [57].

Соціально-економічні процеси та явища, зокрема кадрова безпека, характеризуються багатовимірністю та значною кількістю показників ($m > 2$), що ускладнює їхню безпосередню інтерпретацію. У зв'язку з цим виникає необхідність агрегування окремих параметрів у єдиний узагальнюючий показник – інтегральний індекс. Такий підхід базується на концепції адитивної цінності, відповідно до якої загальна оцінка системи визначається як сума оцінок її складових елементів з урахуванням їх відносної значущості.

Оскільки вихідні показники кадрової безпеки можуть мати різні одиниці вимірювання та масштаби варіації, перед їх агрегуванням здійснюється процедура нормалізації, що забезпечує приведення показників до єдиної порівняльної шкали. У загальному вигляді інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства може бути представлений таким чином [58]:

$$I = \sum_{i=1}^{m} a_i \times z_i, \quad (3.1)$$

де a_i – коефіцієнти вагомості, що відображають ступінь впливу і-го показника на загальний рівень кадрової безпеки;

z_i – нормалізовані значення вихідних параметрів x_i;

n – кількість показників, включених до інтегральної оцінки.

Поряд з адитивною моделлю для підвищення гнучкості оцінювання та врахування взаємозв'язків між окремими складовими кадрової безпеки доцільно застосовувати адитивно-мультиплікативну функцію, яка дозволяє поєднати лінійний і нелінійний ефекти впливу показників [59]:

$$I = f(x, w), \tag{3.2}$$

де x – вектор значень показників кадрової безпеки підприємства;

w – вектор вагових коефіцієнтів показників;

f(·) – узагальнююча функція агрегування, форма якої конкретизується залежно від обраної методики оцінювання

Значення вагових коефіцієнтів визначається методом експертних оцінок, при цьому сума всіх вагових коефіцієнтів за обраними критеріями має дорівнювати одиниці, що забезпечує коректність інтегрального узагальнення результатів.

Аналіз наявних вітчизняних і зарубіжних підходів до оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства засвідчив наявність низки методологічних обмежень, серед яких доцільно виокремити такі:

- фіксованість набору критеріїв оцінювання, що не враховує динамічний характер кадрової безпеки, яка має розглядатися не лише як статичний стан, а як безперервний управлінський процес;

- надмірна орієнтація на кількісні показники за недостатнього врахування якісних характеристик персоналу;

- відсутність належного балансу між показниками, що відображають вплив внутрішніх і зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства;

- слабкий зв'язок із довгостроковими стратегічними цілями розвитку підприємства;

- використання переважно ретроспективних даних, що обмежує можливості оперативного реагування на зміни в кадровій політиці та зовнішньому середовищі.

З урахуванням зазначених недоліків запропонована методика побудови інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства передбачає послідовну реалізацію таких основних етапів:

- визначення ключових індикаторів кадрової безпеки;

- встановлення їхніх характеристичних значень (оптимальних, порогових і критичних);

- нормалізацію показників з метою уніфікації шкал оцінювання;

- розрахунок вагових коефіцієнтів для кожного індикатора;

- обчислення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства.

Обчислення загального інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства передбачає формування системи індикаторів, яка має ґрунтуватися на низці базових методологічних принципів.

До основних із них належать:

- принцип всебічного охоплення – сукупність індикаторів повинна відображати всі ключові аспекти кадрової безпеки підприємства та забезпечувати комплексність оцінювання;

- принцип унікальності – показники мають бути незалежними один від одного, не дублювати зміст та не відображати одну й ту саму характеристику безпеки;

- принцип доступності інформації – індикатори повинні базуватися на даних бухгалтерського, статистичного та кадрового обліку підприємства, що забезпечує практичну можливість їх застосування;

- принцип вимірюваності – кожен показник має піддаватися кількісному визначенню та об’єктивному оцінюванню;

- принцип узгодженості – усі індикатори повинні бути приведені до єдиної шкали оцінювання, що забезпечує їхню порівнюваність та коректність інтегрування.

На етапі визначення інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства попередньо встановлюються економічно обґрунтовані мінімальні та максимальні значення кожного індикатора, а також їхні порогові межі – нижній

і верхній рівні, перевищення або недосягнення яких є небажаним. Окрім цього, визначаються оптимальні діапазони значень показників, досягнення яких відповідає безпечному стану кадрової складової.

З метою уніфікації оцінювання шкала можливих значень кожного індикатора розподіляється на п’ять інтервалів, що дозволяє здійснювати градацію рівня кадрової безпеки та формувати узагальнену інтегральну оцінку.

Необхідною умовою формування інтегрального індексу кадрової безпеки є нормалізація вихідних показників, яка передбачає приведення їх до єдиної безрозмірної шкали. У процесі нормалізації «найкраще» значення показника приймається за 1, а «найгірше» – за 0, що забезпечує можливість коректного порівняння та подальшого агрегування індикаторів.

Ключовим етапом розрахунку інтегрального індексу є визначення вагових коефіцієнтів показників. Для цього у роботі застосовано метод головних компонент, реалізований у програмному середовищі Statistica**,** що дозволяє врахувати взаємозв’язки між показниками та обґрунтовано визначити їхню відносну значущість.

Процедура визначення вагових коефіцієнтів здійснюється у три послідовні етапи:

- формування кореляційної матриці показників;

- виділення головних компонент та розрахунок факторних навантажень;

- ідентифікація головних компонент і визначення вагових коефіцієнтів індикаторів.

Інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства розраховується за такою формулою:

$$I = \sum_{j} b_j \times I_j \quad , \qquad (3.3)$$

де b_j – ваговий коефіцієнт складової кадрової безпеки підприємства.

Значення bj визначається експертним методом на основі оцінок N

експертів як частка суми балів, виставлених експертами певній складовій, у загальній сумі балів:

$$b_j = \frac{\sum_{n=1}^{N} S_{jn}}{\sum_{k=1}^{M}\sum_{n=1}^{N} S_{kn}}, \quad (3.4)$$

де S_{jn} – оцінка j-ї складової, надана n-м експертом;

N – кількість експертів;

M – кількість складових кадрової безпеки підприємства.

У табл. 3.1 подано складові кадрової безпеки (M), вагові коефіцієнти складових (b_j), а також коефіцієнти, що визначають внесок конкретного показника у загальний інтегральний індекс (a_{ij}). Усі ці коефіцієнти встановлено на основі експертних оцінок.

Таблиця 3.1 – Система індикаторів оцінки кадрової безпеки підприємства

Складові КБ	Індикатор кадрової безпеки	Вагові коеф.
1	2	3
Соціально-мотиваційна безпека (b1 = 0,35)	Показник укомплектованості кадрами ($П_{ук}$)	0,0151
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($С_{фФРч}/м_{ФРч}$)	0,0509
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (СфПП/огПП)	0,0184
	Коефіцієнт вікової структури персоналу ($К_{вік.стр}$)	0,0294
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($К_{спец.к}$)	0,0196
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі ($С_{фЗП}/_{ГЗП}$)	0,0386
	Показник мотивації заробітної плати ($П_{мотЗП}$)	0,0518
	Частка працівників, які протягом року отримували мінімальну з/п ($Ч_{мінЗП}$)	0,0561
	Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати ($С_{ПП/ЗП}$)	0,0282
	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($К_{соц.зах}$)	0,0419

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Професійна безпека (b2 = 0,25)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($К_{осв.р}$)	0,0505
	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($К_{вик.кв}$)	0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва ($К_{інт.р.\ і\ вин}$)	0,0207
	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($К_{безд.пр}$)	0,0296
	Частка працівників, які пройшли навчання протягом року ($Ч_{навч}$)	0,0146
	Частка працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{підвищ.кв}$)	0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($К_{заб.інф}$)	0,0358
	Коефіцієнт захищеності інформації ($К_{зах.інф}$)	0,0466
Антиконфліктна безпека (b3 = 0,25)	Рівень розвитку корпоративної культури ($Р_{корп.к}$)	0,0258
	Рівень регламентації соціально-трудових відносин ($Р_{реглам.СТВ}$)	0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($Р_{ЦОЄ}$)	0,0127
	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($С_{зад.кер}$)	0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою ($С_{зад.роб}$)	0,0517
	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом ($Пз_{ад.роб.СУП}$)	0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем ($С_{фРК/ГРК}$)	0,0218
	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($Ч_{вир.конфл}$)	0,031
	Рівень лояльності персоналу ($Р_{лоя}$)	0,0442
Безпека життєдіяльності (b4 = 0,15)	Коефіцієнт трудової дисципліни ($К_{тд}$)	0,0571
	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($К_{скор.РМ}$)	0,033
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($К_{скор.ч}$)	0,0326
	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($К_{скор.проф.ЗіТ}$)	0,0273

Отже, інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства формується за ієрархічним принципом: на базовому рівні обчислюються індекси окремих складових кадрової безпеки, а на вищому рівні визначається узагальнений інтегральний показник відповідно до формули (3.3).

Класифікація за значенням інтегрального індексу кадрової безпеки дозволяє оцінити поточний стан кадрової безпеки підприємства та віднести його до одного з визначених рівнів: критичного, низького, нестійкого, середнього, нормального, високого або еталонного.

Таблиця 3.2 – Розрахунок інтегрального індексу кадрової безпеки ПрАТ «Склоприлад»

Складові кадрової безпеки, М = 4	Індикатор,	Вагові коефіцієнти	Значення індикаторів	Складові кадрової безпеки, М = 4	Індикатор	Вагові коефіцієнти	Значення індикаторів
Соціально-мотиваційна безпека (b1 = 0,35)	Пук	0,0151	0,00728	Антиконфліктна безпека (b3 = 0,25)	$Р_{корп.к}$	0,0258	0,01213
					$Р_{реглам.СТВ}$	0,0208	0,00855
	$С_{фФРЧ/мФРЧ}$	0,0509	0,00585		$Р_{ЦОЄ}$	0,0127	0,00483
	$С_{фПП/огПП}$	0,0184	0,01133		$С_{зад.кер}$	0,0196	0,01270
	$К_{вік.стр}$	0,0294	0,02628		$С_{зад.роб}$	0,0517	0,03841
	$К_{спец.к}$	0,0196	0,00902		$П_{зад.роб.СУП}$	0,0224	0,01508
	$С_{фЗП/гЗП}$	0,0386	0,02385		$С_{фРК/гРК}$	0,0218	0,01369
	$П_{мотЗП}$	0,0518	0,03092		$Ч_{вир.конфл}$	0,031	0,01962
	$Ч_{мінЗП}$	0,0561	0,01969		$Р_{лоя}$	0,0442	0,02625
	$С_{ПП/ЗП}$	0,0282	0,03483	Сума за складовою АКБ			0,12388
	$К_{соц.зах}$	0,0419	0,02279	Безпека життєдіяльності (b4 = 0,15)	$К_{тд}$	0,0571	0,03963
Сума за складовою СМБ			0,12084		$К_{скор.РМ}$	0,033	0,00264
Професійна безпека (b2 = 0,25)	$К_{осв.р}$	0,0505	0,02459		$К_{скор.Ч}$	0,0326	0,00378
	$К_{вик.кв}$	0,0363	0,01891		$К_{скор.проф.ЗіТ}$	0,0273	0,00205
	$К_{інт.р.\ і\ вин}$	0,0207	0,00952				
	$К_{безд.пр}$	0,0296	0,00962				
	$Ч_{навч}$	0,0146	0,00710				
	$Ч_{підвищ.кв}$	0,0159	0,00390	Сума за складовою БЖД			0,04810
	$К_{заб.інф}$	0,0358	0,01722				
	$К_{зах.інф}$	0,0466	0,01827				
Сума за складовою ПБ			0,10913	Інтегральний індекс			0,40194

Для інтерпретації значень інтегрального індексу кадрової безпеки використовується інтервальна шкала в межах [0;1], яка передбачає поділ на п’ять рівнів: критичний (0,00–0,20), низький (0,21–0,40), середній (0,41–0,60), достатній (0,61–0,80) та високий (0,81–1,00). Отримане значення інтегрального індексу кадрової безпеки ПрАТ «Склоприлад» (0,40194) свідчить про середній рівень кадрової безпеки підприємства, що характеризується наявністю як позитивних елементів кадрової політики, так і потенційних ризиків, які потребують управлінського реагування.

3.2 Удосконалення організаційного механізму забезпечення кадрової політики підприємства

Розуміння поточного стану кадрової безпеки підприємства та своєчасне застосування методів протидії потенційним загрозам дозволяє керівництву оперативно реагувати на кадрові ризики та мінімізувати їхній негативний вплив. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері кадрової безпеки та оптимізації витрат, пов’язаних із можливими негативними наслідками.

Аналіз діяльності ПрАТ «Склоприлад» засвідчив відсутність чітко сформалізованої кадрової політики у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємства, а також фрагментарність процесів управління персоналом, які функціонують переважно автономно та не утворюють цілісної системи. Крім того, на підприємстві обмежено використовуються сучасні технології кадрового менеджменту та інструменти стратегічного управління персоналом.

Водночас слід зазначити, що економічна ефективність використання персоналу на підприємстві залишається відносно високою. Зростання показників продуктивності праці та рентабельності персоналу переважно досягається за рахунок матеріальних методів стимулювання, тоді як нематеріальні інструменти мотивації застосовуються недостатньо системно та мають епізодичний характер.

У зв’язку з цим доцільним є посилення ролі нематеріальної мотивації персоналу, оскільки її використання дозволяє зменшити фінансове навантаження на фонд оплати праці, водночас забезпечуючи позитивний вплив на рівень залученості, лояльності та продуктивності працівників. До таких інструментів належать розвиток корпоративної культури, визнання досягнень працівників, можливості професійного зростання та участь у прийнятті управлінських рішень.

Ефективне управління персоналом неможливе без урахування психологічного чинника. Працівники виступають не лише ключовим ресурсом

підприємства, але й суб'єктами трудових відносин, продуктивність яких значною мірою залежить від умов праці, соціально-психологічного клімату в колективі та можливостей професійного розвитку.

Розвиток трудового потенціалу підприємства, зокрема через соціальні та організаційні трансформації, є важливою складовою його інноваційного розвитку. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом сприяє активізації працівників у досягненні стратегічних цілей, покращенню внутрішніх комунікацій, більш ефективному використанню кадрового потенціалу та, як наслідок, підвищенню рівня кадрової безпеки, стабільності та фінансової стійкості підприємства [60].

Водночас управлінські нововведення матимуть очікуваний ефект лише за умови їх комплексного впровадження, системної координації та належного інформування персоналу щодо цілей, змісту й термінів реалізації змін.

В умовах ринкової економіки чітко сформована кадрова стратегія підприємства сприяє підвищенню рівня довіри з боку ділових партнерів, зміцненню корпоративної репутації та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Дослідження зарубіжних авторів підтверджують, що підприємства з формалізованою кадровою політикою та системним підходом до управління персоналом демонструють вищі фінансові результати порівняно з компаніями, у яких така політика відсутня або має декларативний характер [61].

Таким чином, формування узгодженої кадрової політики має здійснюватися як послідовний і комплексний процес, орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення належного рівня кадрової безпеки. З цією метою доцільно розробити модель організаційного механізму кадрової безпеки підприємства, що відображає взаємозв'язок ключових елементів кадрової політики та інструментів її реалізації (рис. 3.1).

Запропонована модель охоплює основні напрями вдосконалення системи управління персоналом з позицій забезпечення кадрової безпеки. Вона передбачає формування концептуальних засад кадрової політики, створення

інформаційно-аналітичної та програмної підтримки управлінських рішень, а також удосконалення ключових кадрових процесів, зокрема підбору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу.

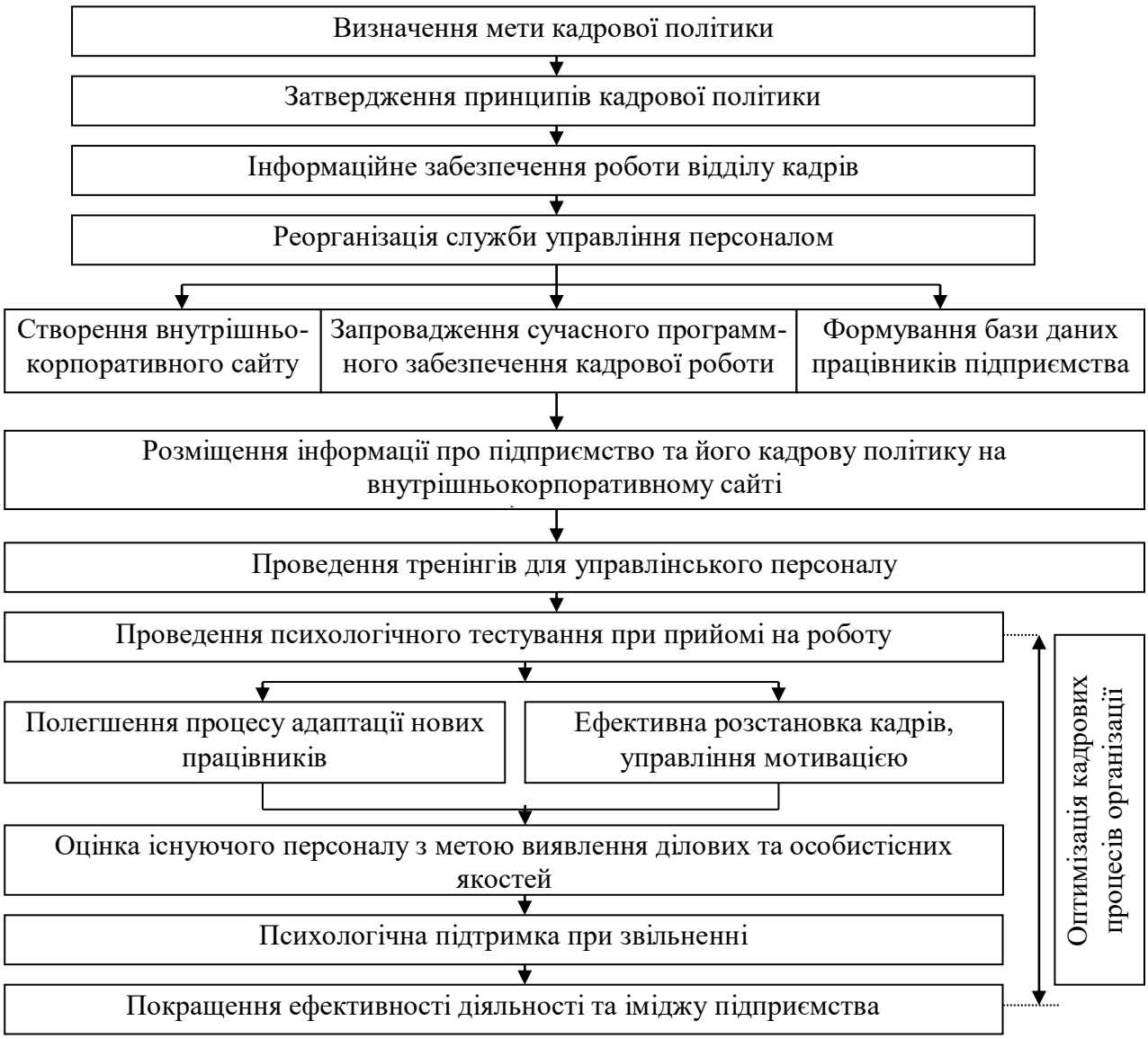


Рисунок 3.1 – Модель організаційного механізму кадрової безпеки підприємства

Реалізація зазначеної моделі спрямована на підвищення узгодженості дій усіх суб’єктів управління персоналом, зниження кадрових ризиків, зміцнення лояльності працівників та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із найважливіших етапів формування кадрової політики є

визначення її основної мети. Вона має бути тісно узгоджена зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства, оскільки відсутність такої узгодженості може призвести до зниження ефективності управління персоналом та зростання кадрових ризиків [62].

Для ПрАТ «Склоприлад» кадрова політика повинна бути спрямована на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства шляхом формування конкурентоспроможного, професійно підготовленого та згуртованого трудового колективу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей у визначені терміни.

Оскільки кадрова політика має довгостроковий характер, одним із її ключових завдань є забезпечення безперервного розвитку та професійного вдосконалення працівників. Реалізація стратегічних цілей підприємства передбачає як залучення нових кадрів, так і створення ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що потребує чіткого визначення пріоритетних напрямів кадрової політики [63].

Основними напрямами кадрової політики ПрАТ «Склоприлад» доцільно визначити такі завдання:

- формування згуртованої команди працівників, орієнтованої на досягнення спільних цілей підприємства;

- добір персоналу з урахуванням не лише професійних компетенцій, а й особистісних та соціально-психологічних характеристик;

- організацію системного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

- впровадження сучасних методів і інструментів управління персоналом;

- формування ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації;

- активне використання сучасних інформаційних технологій у сфері кадрового менеджменту.

Реалізація запропонованої моделі кадрової політики потребує комплексного підходу та впровадження сукупності взаємопов’язаних

організаційних і стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення кадрової безпеки підприємства.

Досягнення поставлених цілей вимагає трансформації підходів до формування кадрової політики – від закритої моделі до відкритої. Такий підхід передбачає, що добір персоналу здійснюється не лише з метою заміщення вакантних посад нижчого рівня, а й для посилення управлінської та виробничої складових підприємства. Відкрита кадрова політика дозволяє залучати нові компетенції, оновлювати кадровий потенціал і знижувати ризики кадрового дефіциту в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ефективне управління персоналом у цьому контексті передбачає систематичний аналіз кадрового потенціалу підприємства з метою прогнозування майбутніх потреб у персоналі та своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Кадрова політика повинна мати чітке практичне втілення, що передбачає наявність сформульованих концептуальних засад і регламентів, розроблених відповідно до чинного трудового законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства [64].

Керівництву ПрАТ «Склоприлад» доцільно зосередити увагу на формуванні базових принципів управління персоналом, які мають відповідати стратегічним цілям підприємства та завданням забезпечення кадрової безпеки, зокрема:

- дотримання вимог трудового законодавства та забезпечення соціальних гарантій працівників;

- забезпечення безперервного розвитку професійних компетенцій виробничого й управлінського персоналу;

- залучення молодих фахівців із високим потенціалом професійного зростання;

- формування та підтримка системи кадрового резерву;

- утримання ключових спеціалістів і працівників із критично важливими компетенціями;

- забезпечення можливостей кар’єрного зростання відповідно до кваліфікації, результатів діяльності та потреб підприємства;

- застосування диференційованого підходу до оплати праці з урахуванням професійного рівня, відповідальності та індивідуального внеску працівників у результати діяльності підприємства.

Політика управління персоналом реалізується через систему кадрових процесів, які ґрунтуються на встановлених нормах, процедурах і управлінських інструментах та охоплюють підбір, адаптацію, навчання, розподіл, використання, мотивацію, перепідготовку персоналу, а також організацію ефективної взаємодії працівників із підприємством.

Розглянемо можливі напрями оптимізації кадрової діяльності на досліджуваному підприємстві.

Насамперед доцільно провести аналіз складу та функціональних обов’язків кадрової служби. На сьогодні вона представлена одним інспектором з кадрів, основною функцією якого є оформлення документації щодо прийому та звільнення працівників. Водночас питання добору персоналу, його професійної підготовки й навчання, контролю дотримання трудової дисципліни та охорони праці розподілені між керівниками структурних підрозділів і директором підприємства.

Такий підхід зумовлює фрагментацію кадрових процесів і розпорошення відповідальності між різними посадовими особами, що ускладнює координацію кадрової діяльності, знижує її керованість та негативно впливає на рівень кадрової безпеки підприємства.

З метою формування цілісної та узгодженої кадрової політики, яка забезпечуватиме ефективну взаємодію між усіма структурними підрозділами, доцільно переглянути організаційну структуру кадрової служби, її функціональні обов’язки та кадровий склад, інтегрувавши всі ключові процеси управління персоналом у єдину систему.

ПрАТ «Склоприлад» доцільно створити повноцінний кадровий відділ, який би централізовано здійснював управління персоналом із використанням

сучасних наукових підходів та інноваційних методів кадрового менеджменту. Це сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та мінімізації кадрових ризиків.

Оптимальним є формування кадрового відділу щонайменше з двох фахівців із чітким розподілом функціональних обов'язків:

- керівник кадрової служби у взаємодії з керівництвом підприємства відповідає за розробку та реалізацію кадрової політики й політики кадрової безпеки, визначає стратегії добору, адаптації, мотивації, розвитку та вивільнення персоналу, а також координує й удосконалює методи управління людськими ресурсами;

- інспектор з кадрів забезпечує ведення кадрового діловодства, організацію документообігу та дотримання нормативно-правових процедур у сфері трудових відносин.

Першим кроком на шляху вдосконалення кадрової системи підприємства може стати впровадження процедури психологічного тестування кандидатів у процесі прийому на роботу.

Питання ефективності тестування під час відбору персоналу залишається дискусійним, оскільки однією з основних проблем є обмежена кількість валідних і надійних тестових методик із коректно сформульованими запитаннями. Водночас психологічне тестування має низку переваг, зокрема дає змогу оцінити психоемоційний стан кандидата з урахуванням специфіки діяльності підприємства, вимог конкретної посади та особливостей робочого колективу.

Слід зазначити, що результати психологічного тестування не можуть виступати єдиним або вирішальним критерієм під час прийняття рішення щодо працевлаштування. Професійний досвід, рівень кваліфікації та відповідність компетенцій вимогам посади залишаються ключовими характеристиками кандидата. Водночас результати тестування можуть слугувати додатковим інструментом зниження кадрових ризиків, пов'язаних із конфліктністю, низькою адаптивністю чи професійним вигоранням.

Застосування психологічного тестування у процесі добору персоналу сприяє більш повному розкриттю потенціалу працівників та підвищенню рівня їх залученості до виконання посадових обов'язків. Створення умов, за яких співробітники зацікавлені у використанні своїх знань, навичок і здібностей у продуктивній діяльності, є важливою складовою забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Одним із перспективних підходів до психологічного оцінювання персоналу є типологічний метод тестування, що ґрунтується на концепції, розробленій К. Юнгом**.** Відповідно до цієї теорії люди розрізняються за особливостями сприйняття інформації та ухвалення рішень [65].

Зокрема, за способом сприйняття інформації виділяють:

- S (сенсорний тип) – орієнтований на конкретні факти, практичний досвід і реальні дані;

- N (інтуїтивний тип) – схильний до абстрактного мислення, узагальнень та інтуїтивного аналізу.

За способом прийняття рішень розрізняють:

- T (логічний тип) – керується раціональним аналізом і об'єктивними аргументами;

- F (емоційний тип) – приймає рішення з урахуванням суб'єктивних оцінок, цінностей та етичних міркувань.

На основі поєднання цих характеристик Юнг виокремив вісім базових психотипів. Подальший розвиток цієї теорії здійснили американські дослідниці Кетрін Бріггс та Ізабель Майєрс, які розробили систему психологічного тестування MBTI (Myers–Briggs Type Indicator)**,** що передбачає класифікацію особистостей за 16 типами.

У США зазначений метод широко застосовується для оцінювання персоналу, формування управлінських і проєктних команд, а також удосконалення управлінських рішень, тоді як в Україні його використання наразі перебуває на початковому етапі розвитку. Незважаючи на це, практичний досвід свідчить про доцільність і ефективність його застосування.

Методика MBTI дає змогу визначити рівень психологічної сумісності між працівниками, ідентифікувати домінуючі мотиваційні чинники (влада, самореалізація, матеріальне заохочення, визнання), оцінити відповідність особистісних характеристик вимогам займаної посади, а також сформувати ефективні робочі команди як на рівні управління, так і на рівні виконавців [66].

Розуміння соціального типу працівника та його індивідуально-психологічних особливостей створює передумови для розробки результативних програм адаптації, мотивації, професійного навчання та кар'єрного розвитку. Крім того, соціальний тип особистості може вказувати на її схильність до певних видів професійної діяльності, що є важливим з позицій мінімізації кадрових ризиків. Водночас не доцільно робити остаточні висновки щодо професійної придатності працівника виключно на основі типологічної відповідності, оскільки впродовж життя людина розвиває різні функціональні якості, які можуть суттєво впливати на її професійний потенціал [67].

Додатковим інструментом зниження кадрових ризиків у процесі прийому на роботу може стати практика укладання психологічного контракту між роботодавцем і працівником. Незважаючи на те, що цей підхід ще не набув широкого поширення серед вітчизняних підприємств, він характеризується значним прикладним потенціалом у системі управління персоналом.

Психологічний контракт являє собою неформальну угоду, яка відображає взаємні очікування працівника та роботодавця щодо змісту трудових функцій, характеру взаємовідносин із керівництвом, можливостей розвитку, а також рівня відповідальності перед організацією. У сучасних умовах працівники оцінюють не лише рівень матеріальної винагороди, але й перспективи професійного та особистісного зростання. Водночас роботодавець очікує від персоналу відповідного рівня компетентності, лояльності та готовності до розвитку [68].

Основні положення психологічного контракту можна зобразити схематично (рис. 3.2).

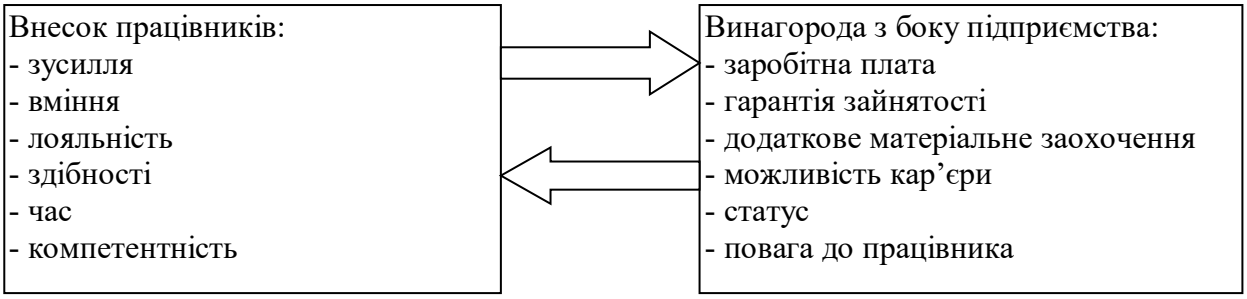


Рисунок 3.2 – Схема психологічного контракту

Таким чином, кожен працівник є активним суб'єктом реалізації стратегічних цілей підприємства, вкладаючи у діяльність організації свої професійні знання, навички, компетенції та трудові зусилля. Невідповідність між очікуваннями працівника та фактичними умовами праці може призводити до зниження мотивації, зростання плинності кадрів і підвищення рівня внутрішніх конфліктів, що безпосередньо загрожує кадровій безпеці підприємства. В обмін на це він очікує не лише фінансової винагороди у вигляді заробітної плати, а й можливостей кар'єрного зростання, соціального статусу та поваги до своєї особистості. Надзвичайно важливо, щоб взаємні очікування керівництва та персоналу були узгодженими [69].

Варто зазначити, що психологічний контракт фактично починає діяти з моменту прийому працівника на роботу, навіть якщо він офіційно не укладений, оскільки кожен співробітник має власне уявлення про свою роль у компанії. Використання такого підходу сприятиме зниженню рівня конфліктності між керівництвом та колективом, покращенню соціально-психологічного клімату, а також полегшенню адаптації нових працівників.

Важливим елементом реалізації психологічного контракту та забезпечення кадрової безпеки є об'єктивна система оцінювання персоналу. У цьому контексті система оцінювання персоналу на ПрАТ «Склоприлад» потребує вдосконалення.

Процедура атестації повинна включати три основні етапи:

- самооцінку працівника;

- оцінку з боку безпосереднього керівника;

- атестаційну співбесіду.

Самооцінка проводиться перед оцінюванням керівником і дає змогу працівнику проаналізувати рівень виконання своїх обов'язків, а також визначити шляхи для підвищення власної ефективності. Практика використання цього підходу свідчить, що середні працівники нерідко переоцінюють свої результати, тоді як висококваліфіковані спеціалісти рідко завищують власні показники. Отже, тенденція до заниження оцінки може свідчити про наявність у працівника високих внутрішніх стандартів [70].

Оцінка, яку надає безпосередній керівник, зазвичай є доволі точною та орієнтованою на перспективу. Керівник зацікавлений у неупередженому оцінюванні результатів роботи підлеглих, оскільки це впливає на просування по кар'єрних сходах або можливі звільнення. Однак нерідко між керівником і працівником можуть виникати розбіжності у сприйнятті результатів роботи. Щоб мінімізувати суб'єктивний вплив керівника, необхідно проводити атестаційну співбесіду.

Основна мета атестаційної співбесіди – узгодити оцінку працівника та його керівника. Обговорюються лише ті аспекти, щодо яких існують відмінності в оцінках. Це дозволяє забезпечити об'єктивність підсумкового результату та досягти компромісу між обома сторонами. У результаті в атестаційний лист заноситься узгоджена загальна оцінка [71].

Окрім цього, атестаційна співбесіда виконує такі важливі функції:

- аналіз результативності роботи працівника за оцінюваний період;

- визначення плану подальшого професійного розвитку (визначення напрямів навчання та кар'єрного зростання);

- ознайомлення співробітника з цілями та стратегічними завданнями підрозділу на майбутній період;

- формулювання персональних цілей і завдань для працівника;

- надання конструктивного зворотного зв'язку щодо результатів атестації.

Зворотний зв'язок відіграє ключову роль, оскільки якщо результати

оцінювання не будуть використані для подальшого розвитку працівника, сама процедура атестації втратить свою ефективність. Співробітники повинні розуміти, що на основі отриманих результатів можливе їхнє направлення на навчання, підвищення або, навпаки, пониження в посаді. Тільки за умови практичного застосування висновків атестації можна досягти реальних змін у роботі персоналу [72].

На додаток до класичних методів управління, варто розглянути застосування сучасних підходів, зокрема поєднання елементів директивного стилю керівництва з коучинговими підходами.

Коучинг розглядається як двосторонній управлінський процес, що забезпечує взаємну вигоду як для керівника, так і для колективу та окремих працівників. Він спрямований не лише на підвищення продуктивності роботи, а й на розвиток професійних компетенцій та особистісного потенціалу співробітників (рис. 3.3).

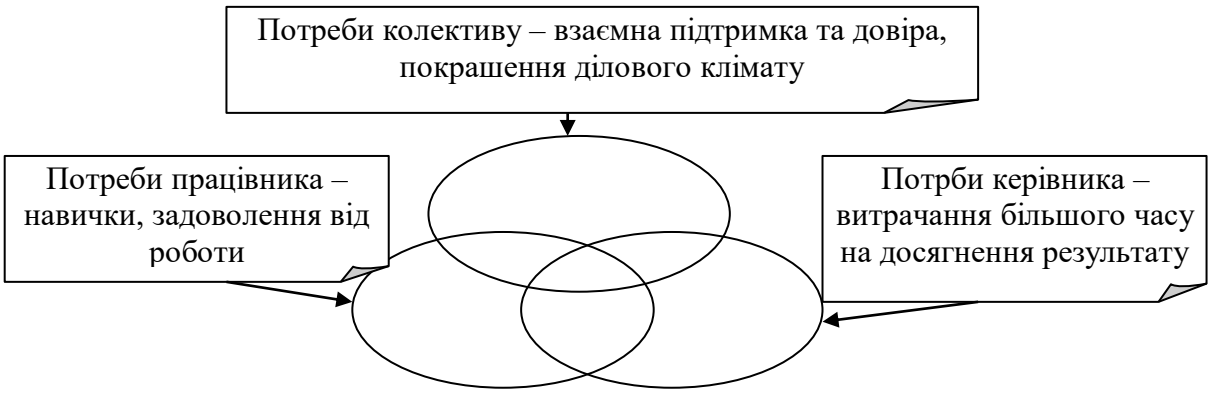


Рисунок 3.3 – Узгодження потреб керівництва, колективу та працівників в системі коучингу [73]

Коли коучинг приносить очікувані результати, усі учасники процесу отримують певні переваги (що відображається у зонах перетину на схемі):

- працівник і колектив – співробітник упевнено інтегрується в команду, а колектив отримує кваліфікованого та мотивованого фахівця;;

- колектив і керівник – керівник формує продуктивну, згуртовану

команду, здатну досягати довгострокових цілей, а працівники отримують менеджера, орієнтованого на розвиток і підтримку їхнього потенціалу;;

- працівник і керівник – співробітник реалізує власний кар'єрний та особистісний потенціал, тоді як керівник делегує частину управлінських завдань досвідченим працівникам.

Для досягнення максимальної ефективності коучинг передбачає використання таких ключових елементів:

- повага до підлеглого та визнання його професійних компетенцій;

- створення безпечного середовища, у якому можна відкрито висловлювати свої думки;

- підтримка ініціативності працівників та стимулювання самостійності в ухваленні рішень;

- спонукання співробітників до аналізу ситуацій та пошуку оптимальних рішень [74].

У країнах Західної Європи та Північної Америки коучинговий підхід до управління персоналом є широко поширеним управлінським інструментом і демонструє високу ефективність у підвищенні мотивації, розвитку професійних компетенцій працівників та формуванні відповідальної організаційної поведінки, що сприяє зростанню продуктивності праці та зміцненню кадрової стійкості підприємств.

Поєднання традиційного авторитарного стилю керівництва з елементами коучингу передбачає наступну модель управління:

- у колективі підтримується висока дисципліна, що ґрунтується на авторитеті керівника;

- підлеглі можуть звернутися до менеджера за допомогою, але отримують не готові рішення, а лише підказки щодо можливих варіантів вирішення проблеми;

- прямі вказівки та конкретні відповіді надаються лише в ситуаціях, коли співробітники зовсім не мають необхідної інформації для прийняття рішення.

Такий підхід допомагає не лише зберігати організаційну дисципліну, але

й розвивати у співробітників навички самостійного аналізу та прийняття рішень, що підвищує загальну ефективність управління персоналом [75].

Процес звільнення працівників у ПрАТ «Склоприлад» здійснюється відповідно до норм чинного трудового законодавства. Однак у сучасних умовах конкуренції дотримання лише правових вимог є недостатнім. Компанії, які прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність, мають запроваджувати інноваційні методи управління персоналом, приділяючи увагу не лише співробітникам, які продовжують працювати на підприємстві, а й тим, хто залишає компанію. Саме тому процедура звільнення має супроводжуватися психологічною підтримкою. Якщо працівник вирішує звільнитися за власним бажанням, важливо з'ясувати мотиви такого рішення. Це можна зробити шляхом опитування або анкетування. Анкета повинна містити запитання, що дозволять проаналізувати:

- основні труднощі, з якими працівник стикався у процесі роботи;
- рівень організації робочого місця;
- задоволеність оплатою праці, умовами та інтенсивністю роботи;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- ставлення керівництва до співробітників;
- загальні умови праці тощо [76].

Впровадження цих заходів сприятиме формуванню ефективної кадрової політики, яка дозволить впорядкувати основні процеси управління персоналом та узгодити їх із загальною стратегією розвитку підприємства. Комплексний підхід до кадрового менеджменту підвищить ефективність роботи персоналу, що, своєю чергою, позитивно вплине на успішність компанії в цілому.

3.3 Формування механізму кар'єрного просування для підвищення кадрової безпеки підприємства

Аналіз системи забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «Склоприлад» виявив низку проблем у сфері мотивації персоналу, зокрема відсутність чітко

визначених можливостей кар’єрного зростання працівників та брак системного моніторингу мотиваційних чинників. Зазначені недоліки знижують рівень залученості персоналу, посилюють ризики плинності кадрів і, відповідно, негативно впливають на загальний рівень кадрової безпеки підприємства.

Попри загальний розвиток матеріальної мотивації, на підприємстві фактично відсутній механізм управління кар’єрним просуванням персоналу, що унеможливлює формування внутрішніх траєкторій професійного та посадового зростання.

У результаті працівники не пов’язують власний розвиток із довгостроковими перспективами роботи на підприємстві, що підвищує ймовірність втрати кваліфікованих кадрів.

З метою усунення зазначених проблем у підрозділі обґрунтовано доцільність формування системи управління кар’єрним розвитком персоналу та запропоновано механізм моніторингу мотиваційних факторів, орієнтований на підвищення кадрової стабільності та зниження кадрових ризиків. Кар’єрне стимулювання відіграє важливу роль у системі мотивації персоналу, оскільки сприяє розкриттю трудового потенціалу працівників, поєднуючи заходи з підвищення продуктивності праці та розвитку професійних компетенцій.

У цьому контексті кар’єрне просування розглядається не лише як інструмент мотивації, а і як важливий елемент забезпечення кадрової безпеки підприємства [77].

Оскільки на підприємстві відсутній формалізований механізм просування працівників кар’єрними сходами, першим етапом його впровадження має стати розроблення та запровадження чіткої, прозорої системи кар’єрного зростання.

Важливою умовою ефективності такої системи є поінформованість персоналу щодо її принципів, етапів і можливостей професійного та посадового розвитку (рис. 3.4). Для забезпечення результативного функціонування системи кар’єрного зростання, представленої на рисунку та надання їй вираженого мотиваційного характеру доцільним є впровадження формалізованого механізму оцінювання персоналу.

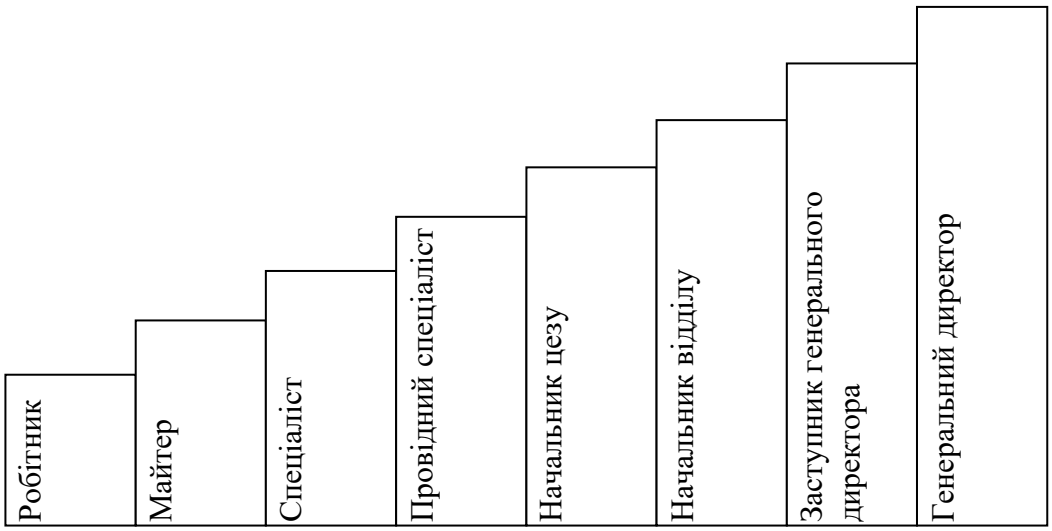


Рисунок 3.4 – Проєкт системи кар’єрного зростання персоналу ПрАТ «Склоприлад»

Такий механізм дозволяє об’єктивно визначати рівень професійної підготовки працівників, відповідність займаним посадам, а також наявний і перспективний потенціал для подальшого кар’єрного розвитку.

Запропонована модель оцінювання персоналу для ПрАТ «Склоприлад» ґрунтується на системі чітко визначених критеріїв і показників, диференційованих за посадовими рівнями. Це забезпечує врахування специфіки функціональних обов’язків, рівня відповідальності та управлінських компетенцій працівників. Деталізований перелік факторів професійної оцінки наведено в табл. 3.3.

Оцінювання персоналу на підприємстві доцільно здійснювати на регулярній основі відповідно до поетапного алгоритму, який включає підготовчий етап, безпосереднє оцінювання та ухвалення управлінських рішень за його результатами.

На підготовчому етапі приймається рішення щодо проведення оцінювання, визначаються його цілі, періодичність і строки, формується склад оціночних комісій. Також здійснюється відбір працівників, які підлягають оцінюванню, та уточнюється перелік ключових показників відповідно до займаних посад. Організаційне забезпечення процедури реалізується шляхом

видання відповідного наказу по підприємству із зазначенням графіку роботи комісій і відповідальних осіб.

Таблиця 3.3 – Фактори професійної оцінки працівників ПрАТ «Склоприлад»

Посада	Фактор оцінки
Майстер	професійно-технічна або вища освіта; досвід роботи від 1 року; знати: технологічну схему процесу виготовлення ліків на дільниці; принцип, будову обладнання; фізичні та хімічні властивості сировини, вимоги до них; своєчасне виконання плану робіт; вміння ефективно організовувати роботу; прояви ініціативи щодо раціоналізації робочого часу; прояв організаторських здібностей.
Спеціаліст	вища освіта; досвід роботи від 2 років; знати: технологію виробництва ліків на дільниці; способи регулювання процесу; стандарти, технічні умови, а також положення, інструкції та інші керівні матеріали з виробництва та контролю продукції; правила ведення технологічної документації; методи проведення біологічного контролю виробництва та продукції; вміння ефективно планувати роботу; ініціативність; організаторські здібності.
Провідний спеціаліст	досвід роботи від 3 років; знати: технологію виробництва ліків; технологічне та лабораторне обладнання, прилади і правила експлуатації; досвід передових вітчизняних і зарубіжних підприємств у галузі виробництва аналогічної продукції; основи організації виробництва; основи управління процесом виробництва.
Начальник цеху	досвід роботи від 5 років; знати: технологію виробництва продукції медичного призначення; організацію виробництва, праці та управління; основи трудового законодавства; правила та норми охорони праці.
Начальник відділу	досвід роботи від 7 років; знати: основи технології виробництва лікувальних засобів; правила ведення документації; досвід передових вітчизняних і зарубіжних підприємств у галузі виробництва аналогічної продукції; економіку, організацію виробництва, праці та управління; основи трудового законодавства; ініціативність з удосконалення процесу виробництва; вміння організовувати та управляти роботою відділу, та контроль за його діяльністю.
Заступник генерального директора	досвід роботи від 8 років; знати: економічну, фінансову, технічну документації; вміння адаптувати виробництво до сучасних потреб ринку; вміння організувати співпрацю зі споживачами, постачальниками та партнерами; пошук нових напрямків виробничої діяльності; ініціативність щодо удосконалення управління підприємством.
Генеральний директор	досвід роботи від 9 років; знання ринку; вміння організовувати та управляти діяльністю підприємства; здійснення стратегічного планування.

Етап безпосереднього оцінювання передбачає аналіз професійних знань, практичних навичок, результатів трудової діяльності, управлінських і комунікативних компетенцій працівників. Оцінювання може здійснюватися із

застосуванням експертних методів, аналізу виконання планових показників, результатів атестації, а також індивідуальних співбесід. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінки та підвищити її достовірність.

На завершальному етапі здійснюється узагальнення результатів оцінювання та ухвалення управлінських рішень щодо можливості кар'єрного просування, включення працівників до кадрового резерву, необхідності підвищення кваліфікації або ротації персоналу. Результати оцінювання також доцільно використовувати для коригування індивідуальних планів професійного розвитку.

Запровадження системи кар'єрного зростання в поєднанні з регулярним оцінюванням персоналу сприяє зниженню кадрових ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, демотивацією та втратою ключових фахівців. У контексті кадрової безпеки підприємства така система виступає інструментом довгострокового утримання компетентного персоналу, формування внутрішнього кадрового резерву та підвищення стабільності функціонування організації в умовах змінного зовнішнього середовища.

На другому етапі здійснюється безпосереднє оцінювання персоналу, яке проводиться з різною періодичністю: щомісячною, квартальною та річною. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання, поєднуючи оперативний контроль результатів праці з довгостроковим аналізом професійного розвитку працівників.

Щомісячне оцінювання передбачає аналіз і узагальнення результатів поточної діяльності працівників за звітний період. Основною метою цього виду оцінювання є визначення форм і розмірів матеріального та нематеріального заохочення, коригування небажаних трудових проявів, а також накопичення інформаційної бази для подальших етапів оцінювання.

Квартальне оцінювання ґрунтується на підсумках тримісячної роботи та передбачає проведення індивідуальних співбесід з оцінюваними працівниками. Воно спрямоване на зіставлення досягнутих результатів із поставленими цілями, коригування трудової поведінки, усунення чинників, що знижують

продуктивність праці, а також на оцінку потенціалу працівників щодо кар'єрного зростання. У межах квартального оцінювання додатково аналізується потреба в підвищенні кваліфікації або професійному навчанні та визначаються оптимальні інструменти стимулювання, як матеріального, так і нематеріального характеру.

Річне оцінювання має підсумковий характер і базується на всебічному аналізі результатів діяльності працівника за звітний рік. У процесі такого оцінювання проводиться поглиблена співбесіда, під час якої обговорюються досягнення, виявлені недоліки та проблемні аспекти професійної діяльності. Результати річного оцінювання використовуються під час атестації персоналу й слугують основою для визначення відповідності працівника займаній посаді, формування індивідуальних планів розвитку, коригування підходів до виконання посадових обов'язків та розроблення рекомендацій щодо можливого кар'єрного просування.

Оцінювання персоналу пропонується здійснювати за п'ятибальною шкалою з використанням спеціально розробленого оціночного листа, який дозволяє комплексно оцінити результати трудової діяльності працівників (табл. 3.4).

Запропонований аналітичний лист охоплює ключові показники, що характеризують складність, напруженість і якість праці, рівень організації та планування робочого процесу, управлінські й комунікативні компетентності, а також ставлення працівника до виконання посадових обов'язків. Така система показників забезпечує всебічність оцінювання та дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні характеристики результатів праці.

Згідно з прийнятою процедурою, на початку кожного місяця керівник формує для кожного працівника перелік завдань та визначає ключові критерії їх виконання. Упродовж звітного періоду зазначений перелік може коригуватися або доповнюватися з урахуванням змін виробничих умов, при цьому всі внесені зміни обов'язково враховуються під час підсумкового оцінювання.

Для працівників, діяльність яких пов'язана з управлінням проєктами,

оцінка виконання завдань доцільно здійснюється за комбінованою системою показників, де 60 % підсумкової оцінки формуються на основі кількісних результатів, 30 % – за показниками дотримання встановлених строків реалізації проєктів, а 10 % – за якісними характеристиками виконаної роботи.

Таблиця 3.4 – Аналітичний лист оцінки персоналу ПрАТ «Склоприлад»

№ запитання	Найменування показника оцінки	Оцінка в балах	Коментар керівника
1	Ступінь складності праці Виконувана робота перевищувала вимоги посадової інструкції по складності або була істотно нижчою від їх		
2	Ступінь напруженості праці У процесі роботи співробітник виконував додатково обов'язки тимчасово відсутнього працівника або частина його обов'язків виконували інші співробітники		
3	Ступінь якості праці Акуратність і ретельність у виконанні роботи, відповідність її стандартам якості		
4	Рівень планування праці. Продемонстровано здатність встановлювати цілі, розробляти і впроваджувати плани дій, адаптувати їх відповідно до змін		
5	Рівень організації праці. Здатність координувати ресурси і час для досягнення результатів		
6	Здатність до керівництва Уміння керувати і мотивувати інших, встановлювати стандарт, оцінювати роботу інших і сприяти її поліпшенню		
7	Комунікабельність Здатність ефективно інформувати інших, ясно висловлюючись в письмовій та усній формах		
8	Ставлення до роботи Чітке і сумлінне ставлення до праці		

Для працівників із фіксованою заробітною платою необхідним є встановлення чітких стандартів виконання посадових обов'язків, показників продуктивності та відповідних критеріїв оцінювання, що забезпечує прозорість і об'єктивність результатів оцінки.

Результати оцінювання фіксуються в індивідуальних оціночних листах, що дає змогу здійснювати підрахунок підсумкових балів, аналізувати динаміку ефективності праці та формувати аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. Наприкінці кожного місяця керівник спільно з працівником аналізує

виконання поставлених завдань, виставляє відповідні оцінки та обговорює причини досягнутих результатів або виявлених труднощів. На підставі отриманих оцінок визначається розмір щомісячного преміального заохочення.

Запровадження такої системи оцінювання сприяє підвищенню обґрунтованості рішень щодо матеріального стимулювання, професійного розвитку та кар'єрного просування персоналу, а також знижує ризики суб'єктивізму в управлінні людськими ресурсами, що є важливим чинником забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Працівники, які проходять оцінювання, додатково підлягають щоквартальному аналітичному аналізу результатів діяльності. Співробітники, які за підсумками року демонструють найвищі показники ефективності, можуть бути відзначені річною премією як формою заохочення за стабільно високі результати праці.

З метою підвищення прозорості вимог до виконання посадових обов'язків та узгодження очікувань між керівництвом і персоналом на ПрАТ «Склоприлад» доцільним є впровадження системи компетенцій. Для її формування пропонується застосування методу прямих атрибутів, який передбачає відбір ключових загальних компетенцій із наявних типових моделей, їх ранжування за рівнем значущості та адаптацію до специфіки окремих посад із урахуванням відповідних поведінкових індикаторів.

Окрім цього, керівники структурних підрозділів повинні визначити додаткові критерії оцінювання компетенцій, які є критично важливими для посад, що перебувають у їхньому підпорядкуванні. Після узагальнення запропонованих критеріїв HR-фахівець здійснює їх структурування, уточнення та доопрацювання з подальшим погодженням і затвердженням керівником відповідного підрозділу.

Паралельно доцільно сформувати єдиний перелік корпоративних компетенцій, обов'язкових для всіх працівників підприємства. З цією метою персонал залучається до процесу розроблення стандартів шляхом анкетування, у межах якого працівники надають відповіді на запитання, підготовлені

керівництвом. Такий підхід сприяє підвищенню рівня прийняття та розуміння корпоративних вимог.

Таким чином, на підприємстві пропонується впровадження системи щомісячного, щоквартального та річного оцінювання діяльності персоналу. Для організації та проведення оцінювання формується експертна комісія, до складу якої входять генеральний директор, керівники структурних підрозділів і HR-фахівець. Комісія розробляє графік оцінювань, який доводиться до відома працівників шляхом розміщення на інформаційній дошці підприємства.

Заповнені оціночні форми, як в електронному, так і в паперовому вигляді, долучаються до особових справ працівників. За результатами року визначається підсумкова оцінка, що формується на основі сукупності попередніх оцінювань. Під час індивідуальної зустрічі керівник інформує працівника про підсумкові результати, обговорює досягнення, виявлені проблеми та окреслює можливі напрями підвищення ефективності роботи в майбутньому.

Система кар'єрного зростання виконує як матеріальну, так і нематеріальну мотиваційну функцію. З одного боку, вона створює умови для професійного розвитку та самореалізації персоналу, а з іншого – забезпечує можливість отримання підвищеної матеріальної винагороди відповідно до результатів праці [78].

Запропонована модель кар'єрного просування на підприємстві передбачає інформування працівників про наявні вакансії та кваліфікаційні вимоги до них, встановлення чітких правил і процедур зайняття вищих посад, а також сприяння формуванню індивідуальних кар'єрних цілей. Реалізація зазначених положень потребує узгодженої взаємодії між підприємством і працівниками, що забезпечує підвищення мотивації, стабільність кадрового складу та

Для ефективного функціонування запропонованої системи кар'єрного розвитку необхідною умовою є налагодження тісної та системної взаємодії між підприємством і працівниками. Концептуальна модель такої взаємодії в процесі управління кар'єрою представлена на рис. 3.5.

Запропонована система кар’єрного розвитку персоналу на ПрАТ «Склоприлад» охоплює як базові програми професійного навчання, так і розширені консультаційні заходи, спрямовані на планування індивідуальної траєкторії професійного зростання. За умови належної організації такі заходи не потребують значних фінансових витрат, водночас забезпечуючи суттєвий мотиваційний ефект і підвищення залученості персоналу.

Для надання консультацій із питань кар’єрного розвитку доцільно використовувати поєднання формальних і неформальних методів, зокрема залучення запрошених фахівців та використання потенціалу внутрішніх спеціалістів підприємства [79].

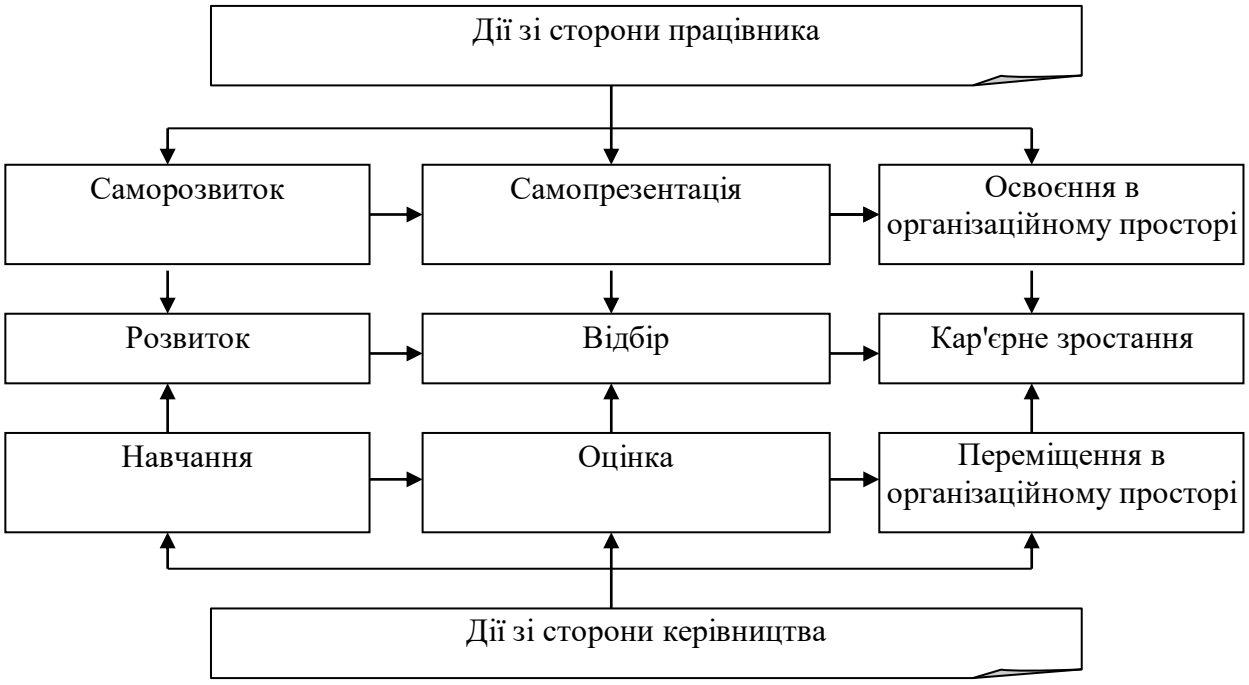


Рисунок 3.5 – Схема взаємодії керівництва і працівника в процесі управління кар’єрою

Консультаційні заходи можуть реалізовуватися у форматі семінарів, індивідуальних бесід і тестувань, що дозволяє здійснювати навчання з питань кар’єрного зростання та комплексно оцінювати сильні й слабкі сторони працівників за такими напрямами, як аналітичне мислення та здатність до розв’язання проблем, комунікативні навички, уміння ухвалювати управлінські

рішення й ефективно вирішувати конфліктні ситуації, навички наставництва та управління персоналом, а також ефективність тайм-менеджменту.

Проведення таких консультацій сприятиме усвідомленню працівниками власних напрямів професійного розвитку, а керівництву – більш об'єктивній оцінці їхнього потенціалу та готовності до кар'єрного просування. Це, своєю чергою, підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері формування кадрового резерву.

Для забезпечення результативності системи управління кар'єрою важливим є налагодження ефективної внутрішньої комунікації. На підприємстві доцільно впровадити механізм публічного інформування про відкриті вакансії та внутрішні кадрові переміщення, що сприятиме формуванню прозорих правил кар'єрного зростання та посилюватиме мотивацію працівників до професійного розвитку. Актуалізація відповідної інформації може здійснюватися через внутрішні корпоративні комунікаційні канали, зокрема корпоративну газету, яка регулярно поширюється серед персоналу.

Запропонована модель кар'єрного розвитку сприятиме ефективному формуванню, розвитку та раціональному використанню професійного потенціалу кожного працівника і підприємства загалом, налагодженню взаєморозуміння між керівництвом і персоналом щодо можливостей кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також створенню сприятливого організаційного середовища для реалізації кар'єрних амбіцій працівників у межах підприємства.

З метою забезпечення результативного функціонування запропонованої системи кар'єрного розвитку та формування об'єктивного уявлення про мотиваційні пріоритети персоналу, зокрема їхні потреби, інтереси й ціннісні орієнтири у сфері трудової діяльності, доцільним є впровадження системи мотиваційного моніторингу на ПрАТ «Склоприлад».

Мотиваційний моніторинг розглядається як інструмент систематичного відстеження рівня мотивації працівників, що дозволяє оцінювати ефективність чинних механізмів стимулювання та виявляти ставлення персоналу до

реалізованої мотиваційної політики підприємства [80]. Оптимальними формами його проведення є індивідуальні бесіди, анкетування та тестування, результати яких підлягають узагальненню й аналітичній обробці. Такий моніторинг доцільно здійснювати два–три рази на рік з метою своєчасного реагування на зміни в мотиваційних установках персоналу.

За результатами опитувань і тестувань формується інтегральна оцінка стану мотиваційної системи підприємства, на основі якої розробляються рекомендації щодо її вдосконалення або, за необхідності, запроваджуються нові підходи до стимулювання персоналу.

Важливою складовою мотиваційного моніторингу є залучення працівників до процесу вдосконалення системи стимулювання шляхом подання власних пропозицій щодо підвищення її ефективності. За умови практичної доцільності та відповідності можливостям підприємства такі пропозиції можуть бути реалізовані, а ініціативні працівники – заохочені додатковою премією.

Запровадження системи мотиваційного моніторингу забезпечує постійне вдосконалення мотиваційного клімату на підприємстві, підвищення рівня задоволеності працею та залученості персоналу. Вона також створює інформаційну основу для оцінювання ставлення працівників до змін у системі кар’єрного управління та дозволяє керівництву своєчасно отримувати достовірні дані про реальний стан мотивації персоналу, що є важливою передумовою забезпечення кадрової безпеки підприємства. Крім того, систематичний аналіз результатів мотиваційного моніторингу сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень та зниженню ризиків, пов’язаних із демотивацією і плинністю кадрів.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення ефективного управління кадровою безпекою підприємства обґрунтовано доцільність використання інтегрального індексу кадрової безпеки, який ґрунтується на агрегуванні сукупності кількісних і

якісних показників у єдиний узагальнений індикатор. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити рівень кадрової безпеки підприємства з урахуванням соціально-мотиваційної, професійної, антиконфліктної складових та безпеки життєдіяльності персоналу, а також своєчасно виявляти потенційні загрози у сфері управління персоналом.

З метою практичної перевірки запропонованої методики проведено її апробацію на базі ПрАТ «Склоприлад». За результатами розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки встановлено фактичний рівень кадрової безпеки підприємства, що дало змогу ідентифікувати проблемні зони та обґрунтувати напрями їх мінімізації. Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на загальний рівень кадрової безпеки мають соціально-мотиваційна та професійна складові, що обумовлює необхідність посилення мотиваційних механізмів, покращення умов праці та систематичного розвитку професійних компетенцій персоналу.

Оцінка стану кадрової політики ПрАТ «Склоприлад» засвідчила доцільність формування цілісної та узгодженої системи управління персоналом, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства. Для підвищення рівня кадрової безпеки запропоновано впровадження комплексної моделі кадрової політики, що передбачає визначення цілей і принципів управління персоналом, удосконалення системи мотивації, використання сучасних інформаційних технологій, застосування психологічного тестування під час відбору кадрів, а також забезпечення психологічної підтримки працівників у процесі звільнення. Окрему увагу приділено оптимізації діяльності кадрової служби шляхом централізації функцій, створення єдиної бази даних персоналу та впровадження регулярної оцінки працівників.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах кадрова безпека набуває визначальної ролі як ключова складова загальної економічної безпеки підприємства. Її сутність полягає у формуванні таких умов управління персоналом, які мінімізують ризики, пов’язані з людським фактором, зокрема проявами недбалості, зловживань або недостатньої компетентності. Кадрова безпека охоплює комплекс заходів щодо збереження інтелектуального потенціалу, управління трудовими конфліктами, забезпечення професійного розвитку персоналу, а також аналізу й прогнозування кадрових ризиків та реалізації сучасної кадрової політики, орієнтованої на підвищення лояльності й мотивації працівників.

Організаційний механізм управління кадровою безпекою підприємства включає сукупність взаємопов’язаних інструментів, спрямованих на забезпечення професійної, соціально-мотиваційної, протиконфліктної безпеки персоналу та безпеки життєдіяльності працівників. Такий механізм ґрунтується на взаємодії внутрішніх суб’єктів кадрової безпеки з нормативно-правовою базою, що охоплює законодавчі акти та внутрішню документацію підприємства. До основних інструментів належать система навчання персоналу, формування кадрового резерву, диференційована оплата праці відповідно до трудового внеску та методи нематеріальної мотивації, що в сукупності сприяє підвищенню кадрової стійкості підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечило системність та обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, застосовано методи аналізу й синтезу – для уточнення сутності кадрової безпеки та її структурних складових, порівняльний і статистичний аналіз – для оцінювання кадрових процесів і техніко-економічних показників діяльності підприємства, SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також економіко-математичні та експертні методи — для розрахунку інтегрального індексу

кадрової безпеки. Комплексне використання зазначених методів дозволило отримати достовірні результати та сформувати практично орієнтовані рекомендації.

Дослідження проблематики кадрової безпеки здійснювалося на базі ПрАТ «Склоприлад», основним видом діяльності якого є виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства у 2022–2024 рр. засвідчив позитивну динаміку ключових результатів, що свідчить про зростання масштабів виробництва, покращення фінансового стану та підвищення рівня фінансової стійкості.

Дослідження кадрових процесів показало зменшення плинності персоналу та поступову стабілізацію кадрової ситуації. Водночас виявлено проблемні аспекти, пов’язані з недостатньою системністю розвитку персоналу та мотиваційного забезпечення. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також можливості й загрози для забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Для ефективного управління кадровою безпекою обґрунтовано доцільність використання інтегрального індексу кадрової безпеки, який ґрунтується на агрегуванні кількісних і якісних показників у єдиний узагальнений індикатор. Методика апробована на базі ПрАТ «Склоприлад», що дозволило встановити фактичний рівень кадрової безпеки, визначити критичні зони та обґрунтувати напрями їх мінімізації. Встановлено, що найбільший вплив на загальний рівень кадрової безпеки мають соціально-мотиваційна та професійна складові.

Запропонований інтегральний індекс кадрової безпеки має важливе управлінське значення, оскільки дозволяє перейти від фрагментарної оцінки окремих показників до комплексного аналізу стану кадрової безпеки підприємства. Його використання забезпечує можливість регулярного моніторингу кадрових ризиків, порівняння динаміки показників у часі та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На відміну від ізольованого

аналізу кадрових процесів, інтегральний підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати приховані загрози та оцінювати ефективність кадрових заходів у взаємозв’язку з загальними стратегічними цілями підприємства.

За результатами дослідження обґрунтовано необхідність формування комплексної моделі кадрової політики, що включає вдосконалення системи мотивації, застосування сучасних інформаційних технологій, психологічного тестування персоналу та оптимізацію діяльності кадрової служби. Для усунення виявлених проблем розроблено модель кар’єрного розвитку персоналу, яка забезпечує прозоре просування працівників і поєднує професійні та особистісні критерії оцінювання.

Окрім цього, запропоновано впровадження системи мотиваційного моніторингу як інструменту регулярного оцінювання мотиваційних пріоритетів персоналу. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень залученості працівників, своєчасно реагувати на зміни мотиваційного клімату та забезпечити узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, що в сукупності сприятиме зміцненню кадрової безпеки та сталому розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання в діяльності кадрової служби та керівництва підприємства. Запропоновані інструменти можуть застосовуватися для формування кадрового резерву, оцінювання ефективності персоналу, планування кар’єрного розвитку та вдосконалення системи мотивації. Використання інтегрального індексу кадрової безпеки як елементу управлінської аналітики створює передумови для підвищення обґрунтованості кадрових рішень і зниження ризиків, пов’язаних із плинністю кадрів, демотивацією персоналу та втратою ключових фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дячков Д.В., Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 50-56.

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія : Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 83-102.

3. Лядський І.К., Дячков Д.В. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 109-119.

4. Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 25-34.

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

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

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

8. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.

9. Красняк О.П., Гарбар В.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 84-93

10. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.

11. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.

12. Малюга В.М., Кузьменко М.Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 5. С. 70-79.

13. Безпека розвитку кадрового потенціалу підприємств : монографія / О. Ю. Родіонова [та ін.]. Луганськ : Ноулідж, 2011. 46 с.

14. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.

15. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2020. Вип. 37. С. 56-61.

16. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82-87.

17. Швед В.В., Чорнокозинська О.А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 101-108.

18. Швед В.В., Чорнокозинська О.А. Організаційно-правові основи формування кадрової безпеки на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 78. С. 68-75.

19. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 61. С. 61-65.

20. Шупрудько Н.В. Сучасна трансформація управління кадровою безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 146-150.

21. Кузнецова Л.В., Миколенко В.А. Організаційно-управлінські елементи кадрової безпеки (виклики трудових правовідносин). *Приватне та публічне право*. 2020. № 1. С. 46-49

22. Ткаченко В.І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69-76.

23. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 81-84.

24. Затонацький Д.А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 88-93.

25. Ніжегородцев В., Петренко Л. Цифровий інструментарій кадрової складової системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 2. С. 155-172.

26. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Касіч Ю.О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19-25.

27. Смоквіна Г.А., Чан Тхі Тхань Тхуї Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінсово-економічної безпеки торгівельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(2). С. 14-18.

28. Панченко В.А. Методологічні засади протидії інсайдерам у системі кадрової безпеки підприємства : монографія. Харків : Мачулін, 2018. 386 с.

29. Нечипоренко В.В., Ткаченко В.І., Ніколаєв С.П., Загорулько А.О.

Управлінські атрибути та модуси організаційного дизайну та кадрової безпеки інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації та розвитку маркетингового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 67-73.

30. Ярмус Т.Б., Шоробура О.І., Коваль С.М., Кіндратів Р.В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2023. № 11(1). С. 165-174.

31. Письменна О.О., Довбня С. Б. Кадрова стратегія: теоретичні основи та методичний інструментарій її формування : [монографія]. Дніпро : ЛІРА, 2019. 183 с.

32. Босак А.О., Далик В.П., Мазник Ю.І., Туліка С.К. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 10(1). С. 28-39.

33. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.

34. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 44-48.

35. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142-157.

36. Ульченко С.М., Коваленко Д.І. Кадрова безпека, управління кадрами та шляхи удосконалення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 19(2). С. 87-90.

37. Смоквіна Г.А. Інструменти оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 18. С. 50-56.

38. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133-136.

39. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60.

40. Замроз М.В., Кульчицька Л.Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84.

41. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/1700-18 (дата звернення: 28.09.2025)

42. Костюк В. Л. Інституційні новації державної служби через призму новітнього законодавства: науково-теоретичний аспект. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2016. № 181. С. 26-32.

43. Про державну таємницю : Закон України від 21 січ. 1994 р. № 3855. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/3855-12#Text (дата звернення: 15.10.2025)

44. Загальна декларація прав людини. Генеральна Асамблея ООН. 10 грудня 1948 р. URL: https://lawyersunion.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Deklaratsiya-prav-lyudyny.pdf (дата звернення: 17.10.2025)

45. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства від 22 лип. 2000 р. *Дипломатический вестник*. 2000. № 8. С. 51-56.

46. General Data Protection Regulation, GDPR; Regulation (EU) 2016/679

47. Конвенція про кіберзлочинність від 23 листоп. 2001 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/ main.cgi? nreg=994_575 (дата звернення: 20.10.2025)

48. Страсбурзька Конвенція про захист осіб стосовно автоматизованої обробки даних особистого характеру від 28 січ. 1981 р. URL: http://conventions. coe.int/Treaty/EN/Treaties/PDF/Ukrainian/108-Ukra- inian.pdf. (дата звернення: 22.10.2025)

49. Фінансовий аналіз промислових підприємств : навч. посіб. / [Нусінов В. Я. та ін. ; за заг. ред. Нусінова В. Я.] ; ДВНЗ "Криворіз. нац. ун-т", Каф. обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств гірн.-металург. комплексу. Кривий Ріг : Роман Козлов [вид.], 2016. – 509 с.

50. Кальченко О.М., Шишкіна О.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. ; Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : Брагинець О. В. [вид.], 2018. 522 с.

51. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрмійчук Н.І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. ; Чернівец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 336 с.

52. Загурський О.М. Фінансовий аналіз: Кредитно-модульний курс : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Ун-т "Україна", 2016. 442 с.

53. Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : [навчальний посібник]. Львів. 2022. 277 с.

54. Шупрудько Н. В. Методичні засади вдосконалення мотиваційного механізму на промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 52. С. 131-135.

55. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Н. М. Колпаченко та ін.]. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.

56. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. London: Thomson Learning, 2007, 512 p.

57. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» № 60 від 02.03.2007. URL: http://www.uazakon.com/documents/ date_6s/pg_gewqwi/pg2.htm. (дата звернення: 28.11.2025)

58. Григорук П.М., Ткаченко І.С. Методи побудови інтегрального показника. Бізнес Інформ. 2012. № 4. С. 34-38.

59. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : колект. моногр. / [Кононенко Ю. С. та ін.] ; за заг. ред. проф. Сідака В. С. та проф. Мігус І. П. ; Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси : Маклаут, 2012. 258 с

60. Шульга О.А. Напрями удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 69. С. 130-134.

61. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2024. № 1. С. 525-537.

62. Синякова К.М. Методичні основи формування кадрової політики забезпечення ефективної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2012. Вип. 82. С. 304-312.

63. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.

64. Ганущак Т.В., Майстренко Ю.В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12(3). С. 16-20.

65. Armstrong,M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 2020. 776 p.

66. Теоретико-методичні засади та прикладні інструменти управління інтелектуально-кадровим забезпеченням підприємств : [колект.] монографія / [С. С. Гринкевич та ін.] ; за заг. ред. Гринкевич С.С., Васильціва Т.Г., Гураль Н.Р. ; Львів. нац. аграр. ун-т. Львів : Бадікова Н. О. [вид.], 2017. 307 с.

67. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 832 p.

68. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. London: Palgrave Macmillan, 2017, 600 p.

69. Якимова Н.С., Таранич О.В., Байдін С.В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4.

С. 108-117.

70. Маркіна І.А., Михайлов О.О. Управління кадровим потенціалом торговельного підприємства : монографія. Полтава ; Кіровоград : Александрова М. В., 2016. 147 с.

71. Правдюк Н.Л., Покиньчереда В.В. Трудові ресурси підприємств: обліково-аналітичне забезпечення управління : монографія. Вінниця : Едельвейс і К, 2016. 246 с

72. Тарасевич О.В. Методологія управління трудовими ресурсами в авіаційних підприємствах : монографія ; Нац. авіац. ун-т, НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 199 с.

73. Dessler G. Human Resource Management. New York: Pearson, 2020, 736p.

74. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / [О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько] ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2020. 309 с.

75. Beardwell J., Thompson A. Human Resource Management: A Contemporary Approach. London: Pearson, 2017, 760 p.

76. Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2007, 676 p.

77. Тибінка Г. І., Власюк О. В., Загородний Т. О. Засоби удосконалення мотивації працівників на сучасному підприємстві. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 82-85.

78. Круп’як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. К. : Кондор, 2013. 276 с.

79. Писаренко С. В., Яремчук В. Р., Сухопар О. О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 60-64.

80. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 120-125.

Додаток А

Агрегований Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Склоприлад» за 2022-2024 рр.

Актив

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	165	16	4
первісна вартість	1001	1 695	1 695	1 698
накопичена амортизація	1002	1 530	1 679	1 694
Незавершені капітальні інвестиції	1005		5 440	498
Основні засоби	1010	14 800	13 488	22 356
первісна вартість	1011	33 499	33 757	44 755
знос	1012	18 699	20 269	22 399
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	14	14	14
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	14 979	18 958	22 872
II. Оборотні активи Запаси	1100	54 981	44 350	56 606
Виробничі запаси	1101	36 133	28 419	31 279
Незавершене виробництво	1102	1 348	1 971	2 890
Готова продукція	1103	17 500	13 960	22 268
Товари	1104			169
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39 299	42 641	83 779
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 455	8 159	3 860
з бюджетом	1135	5 732		

Продовження ДОДАТКУ А

1	2	3	4	5
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	3 078		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 909	33 906	35 994
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 526	1 406	147
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	3 526	1 406	131
Витрати майбутніх періодів	1170	18		16
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	4 807	6 251	21 621
Усього за розділом II	1195	155 805	136 713	202 023
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	170 784	155 671	224 895

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	569	569	569
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	2 929	2 929	2 929
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 538	79 440	147 891
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	66 036	82 938	151 389
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520		756	1 063
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		756	1 063
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			

Продовження ДОДАТКУ А

1	2	3	4	5
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595		756	1 063
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	27 000	13 504	12 100
товари, роботи, послуги	1615	38 878	10 274	16 559
розрахунками з бюджетом	1620	246	2 734	2 544
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	283	489	521
розрахунками з оплати праці	1630	1 015	1 182	2 024
за одержаними авансами	1635	37 310	43 724	38 338
за розрахунками з учасниками	1640	2	2	2
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			0
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов’язання	1690	14	68	355
Усього за розділом III	1695	104 748	71 977	72 443
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	170 784	155 671	224 895

Додаток Б

Агрегований Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Склоприлад» за 2022-2024 рр.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 951	114 658	127 887
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестрахування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 778	71 301	77 332
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	10 173	43 357	50 555
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	176	2 778	6 279
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Адміністративні витрати	2130	9 330	15 789	16 728
Витрати на збут	2150	1 523	3 036	12 071
Інші операційні витрати	2180	4 856	7 877	4 631
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		19 433	23 404
збиток	2195	5 360		
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			

Продовження ДОДАТКУ Б

1	2	3	4	5
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		19 433	23 404
збиток	2295	5 360		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-2 530	-4 213
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		16 903	19 191
збиток	2355	5 360		

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-5 360	16 903	19 191

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	2500	49 137	53 410	52 862
Витрати на оплату праці	2505	18 629	27 751	33 404
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 966	4 861	6 355
Амортизація	2515	2 119	1 999	2 362
Інші операційні витрати	2520	7 104	20 383	28 381
Разом	2550	80 955	108 404	123 364

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 273 960	2 273 960	2 273 960
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 273 960	2 273 960	2 273 960
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2.36	7.43	8.44
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2.36	7.43	8.44
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Дудогло Уляна Леонідівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти: dudoglou26@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління кадровою безпекою ПрАТ «Склоприлад»» 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.

_____ У.Л. Дудогло