МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Оцінка та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві ПРАТ «УКРГРАФІТ»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою
В.М. Чепіга

Керівник к.е.н., доцент Лепьохін О.В.
Рецензент к.е.н, доцент Щебликіна І.О.

Запоріжжя
2024

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

«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Чепізі Володимиру Миколайовичу

1. Тема роботи: **«**Оцінка та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві ПРАТ «УКРГРАФІТ»
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 29 грудня 2023 р. № 2251-с.

2. Строк подання студентом роботи: 11 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, дані фінансової звітності ПрАТ «УКРГРАФІТ», дані Державної служби статистики України, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства; надати організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінити стан кадрової безпеки у цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»; обґрунтувати заходи зміцнення кадрової безпеки промислового підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 2 рис., 19 табл. і 30 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Лепьохін О.В, доцент	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Лепьохін О.В, доцент	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Лепьохін О.В, доцент	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 24 червня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ В.М. Чепіга
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 118 с., 2 рис., 19 табл., 74 джерела, 2 додатки.

Об’єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека підприємства.

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

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

Завдання: - дослідити сутність та зміст кадрової безпеки як важливої складової економічної безпеки підприємства; - проаналізувати й оцінити показники ефективності використання персоналу цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»; - оцінити рівень кадрової безпеки цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»; - визначити й обґрунтувати заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

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

Одержані результати та їх новизна: 1) обґрунтовано заходи щодо забезпечення кадрової безпеки в умовах промислового підприємства; 2) набуло подальшого розвитку: систематизація підходів до сутності поняття «економічна безпека підприємства»; тлумачення категорії «кадрова безпека підприємства».

Практичне значення одержаних результатів. Рекомендовані заходи забезпечення кадрової безпеки можуть бути впроваджені в практику роботи промислових підприємств.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Qualifying work: 118 p., 2 fig., 19 tab., 74 references, 2 annex.

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

The subject of the study is methodical approaches and principles of ensuring personnel security of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical provisions, research the state and justify the measures to ensure personnel security of the industrial enterprise.

Tasks:

– to investigate the essence and content of personnel security as an important component of the economic security of the enterprise;

– to analyze and evaluate the indicators of the efficiency of the use of the staff of the graphitization workshop of PJSC «Ukrgrafit»;

– assess the level of personnel security of the graphitization workshop of PJSC «Ukrgrafit»;

– to determine and justify measures to ensure personnel security of the enterprise.

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

The results obtained and their novelty:

1) measures to ensure personnel safety in the conditions of an industrial enterprise are substantiated;

2) acquired further development: systematization of approaches to the essence of the concept of «economic security of the enterprise»; interpretation of the category «personnel security of the enterprise».

The results of the study made it possible to determine the theoretical principles of the company's personnel security, the main methods of ensuring the company's personnel security and can be implemented in the practice of industrial enterprises. Developments regarding the provision of personnel security in the graphitization workshop of PJSC «Ukrgrafit» are of practical importance.

ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE, PERSONNEL SECURITY, LABOR RESOURCES, PERSONNEL TURNOVER, STAFF MOTIVATION.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА……..... 11
1.1 Сутність кадрової складової економічної безпеки підприємства…….. 11
1.2 Загрози кадрової безпеки та основи оцінки її рівня……..... 29
1.3 Основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства…….. 39
2 ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ
ЦЕХУ ГРАФІТАЦІЇ ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»…….. 50
2.1 Характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Український графіт» та цеху графітації…….. 50
2.2 Оцінка ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»……. 61
2.3 Оцінка рівня кадрової безпеки в цеху графітації…….. 82
3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВА ……..…… 89
3.1 Шляхи розв’язання проблеми плинності кадрів ……. 89
3.2 Обґрунтування заходів щодо зміцнення кадрової безпеки в цеху графітації……. 97
ВИСНОВКИ……..... 106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 110
ДОДАТКИ…….. 119
Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ……. 122

ВСТУП

Людські ресурси являють собою головний фактор виробництва на сучасному етапі розвитку підприємництва. Однак ефективність використання кадрового потенціалу підприємства залежить від збалансованості таких компонентів, як особистісний і матеріальний фактори виробництва. При цьому, недостатній рівень професіоналізму та компетентності персоналу сьогодні є основною перешкодою для розвитку інноваційної економіки, тому що, негативне ставлення працівників до нововведень веде до збільшення соціальних ризиків, включаючи і ризики в роботі з персоналом.

Персонал підприємства впливає на всі аспекти його життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний з його економічною безпекою. Практика свідчить, що саме людський ресурс є важливим чинником конкурентної боротьби. Він включає в себе природні здібності і талант, освіту та набуту кваліфікацію, стан здоров'я та здатність до виживання тощо.

Тому вкрай важливим є попередження та зменшення загроз негативного впливу на кадрову безпеку підприємства, підвищення кваліфікації співробітників та впровадження ефективного управління персоналом. Це надає проблемі забезпечення кадрової безпеки підприємства підвищеної актуальності.

У зв'язку з цим, для науковців і практиків питання забезпечення економічної безпеки та, зокрема, кадрової, є одним з першочергових. Так, теоретичні аспекти економічної безпеки суб'єктів господарювання досліджувалися багатьма вченими, серед яких: Андрощук Г.А., Барановський О.І., Варналій З.С., Дацків Р.М., Іванюта Т.М., Керницький І.С Кизим М.О., Кириченко О.А., Ортинський В.Л., Швець Н.К. та інші.

Проблема забезпечення кадрової безпеки знайшла своє відображення у працях Гейця В.М., Жаліла Я.А., Козаченко Г.В., Кузьміна О.Є.,

Мунтіяна В.І., Пастернак-Таранушенка Г.А., Покропивного С.Ф., Реверчук Н.Й., Чумарина І.Г., Швець Н.К. та інших науковців.

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

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

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

– дослідити сутність та зміст кадрової безпеки як важливої складової економічної безпеки підприємства;

– проаналізувати й оцінити показники ефективності використання персоналу цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»;

– оцінити рівень кадрової безпеки цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»;

– визначити й обґрунтувати заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об’єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека підприємства.

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

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

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

зображення.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

– обґрунтовано заходи щодо забезпечення кадрової безпеки в умовах промислового підприємства, зокрема, скорочення плинності кадрів за рахунок оптимізації витрат на оплату праці;

набуло подальшого розвитку:

– систематизація підходів до сутності поняття «економічна безпека підприємства»;

– тлумачення категорії «кадрова безпека підприємства» – це комплекс дій та взаємовідносин між персоналом, керівництвом та зовнішнім середовищем, при яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов’язаним з персоналом.

Результати дослідження дозволили визначити теоретичні засади кадрової безпеки підприємства, основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства та можуть бути впроваджені в практику роботи промислових підприємств. Практичне значення мають розробки щодо забезпечення кадрової безпеки в цеху графітації ПРАТ «Укрграфіт».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 19-20 жовтня 2024 р.).

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність кадрової складової економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки є вкрай актуальним питанням кожного підприємства. Сучасні підприємства працюють в умовах невизначеності та непередбачуваності, стикаються з безліччю загроз щодо свого функціонування, а тому змушені шукати шляхи щодо зниження загроз своєї діяльності. У зв'язку з цим, ефективне функціонування підприємства передбачає забезпечення дієвої системи заходів економічної безпеки.

Найчастіше забезпечення економічної безпеки бізнесу зводять до протистояння, захисту від різноманітних економічних злочинів (пограбування, шахрайство, фальсифікація, підпали, недобросовісна конкуренція, промислове та комерційне шпигунство, інформаційна безпека тощо). Безсумнівно, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватись та враховуватись, але поняття економічної безпеки підприємства має більш широке значення [1, с. 17].

Економічна безпека підприємства (ЕБП) має подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого – є важливим елементом системи економічної безпеки вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує функціонування регіонів та держави.

Сучасна наукова література досить часто виводить поняття «економічна безпека» безпосередньо з більш загальної категорії «безпека» (у перекладі з грецької – «володіти ситуацією»).

Спеціальна література визначає безпеку як стану, при якому будь-який об'єкт знаходиться в надійній захищеності і не піддається негативному впливу будь-яких факторів. У широкому науковому сенсі під безпекою

розуміють захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалів, необхідних для життєдіяльності та розвитку населення.

Дослідження сутності економічної безпеки підприємства показало, що в економічній теорії і практиці не існує однозначної термінології щодо її визначення.

Економічна безпека підприємства є характеристикою системи, що самоорганізовується і саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз [2, с. 68].

У свою чергу, економічна безпека є універсальною категорією, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності [2, с. 69].

Також це комплекс засобів, які підвищують економічну стабільність підприємства та сприяють забезпеченню рівня добробуту його працівників.

За умов повної економічної самостійності, суб'єкти підприємницької діяльності самостійно визначають свою економічну політику, організовують виробничий процес і збут продукції та несуть повну відповідають за результати своєї господарської діяльності. Усе це значною мірою вимагає від власників і керівників підприємств вживання комплексних заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки власного бізнесу та створення на підприємстві комплексної системи економічної безпеки [2, с. 63].

З.С. Варналій трактує поняття «економічна безпека підприємства», як [3, с. 309]: забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів

суб’єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів.

Фахівці виділяють такі підходи до визначення економічної безпеки підприємства [3, с. 8-9]:

– як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства, базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом. Згідно цього підходу, економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому;

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

– як реалізація і захист економічних інтересів. Відносно більш новий підхід, що заснований на реалізації і захисті економічних інтересів підприємства;

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

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
1	2
Стан ефективного використання виробничого потенціалу або ресурсів	
Варналій З.С. [4, с. 309]	забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів
Катранжи Л.Л., Новік К.П. [5, с. 170]	процес забезпечення захищеності його ресурсів, фактичного виробничого та інтелектуального потенціалу від потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів і системи інформаційно-аналітичного забезпечення
Кузенко Т.Б. [6, с. 12]	стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз	
Ортинський В.Л., Керницький І.С. [7, с. 11]	захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
Камлик М.І. [8, с. 78]	такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
Дацків Р.М. [9, с. 34]	такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз
Блакита Г.В., Мельник В.В., Пурденко О.А. [10, с. 66]	захищеність бізнес-сутності від негативних ефектів зовнішнього навколишнього середовище, має здатність до ліквідації загроз та адаптації під наявні умови діяльності на ринку
Коваленко К.В. [11, с. 137]	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз
Коцеруба Н.В. [12, с. 122]	спроможність розвиватися та працювати в умовах постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, що характеризує її стійкість

Продовження таблиці 1.1

1	2
Наявність конкурентних переваг	
Блакита Г.В., Богма О.С., Сілакова Г.В. [13]	бізнес-умови, під які використовуються корпоративні ресурси, задля підвищення конкурентоспроможності на ринку та зміцнення свого статусу
Капітула С.В. [14, с. 12]	процес, спрямований на захист підприємницьких структур та осіб, діяльність яких включає елементи підприємництва проти злочинної конкуренції та інші методи, які шкодять через порушення закону, і бізнес-етика
Реалізація і захист економічних інтересів	
Колодяжна І.В., Букріна К.А. [15, с. 138]	забезпечення стану життєдіяльності, за якого реалізуються його основні інтереси, воно захищено від внутрішніх і зовнішніх загроз і дестабілізаційних чинників
Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [16, с. 87]	міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства

Отже, економічна безпека підприємства визначає здатність розвиватися, підвищувати свою конкурентоспроможність і конкурентоспроможність своїх товарів, підтримувати своє місце на ринку. Крім того, економічна безпека характеризує економічний потенціал підприємства та можливість протидіяти негативному впливу зовнішнього та внутрішнього навколишнього середовища. Водночас економічна система різних безпекових заходів відображає умови підприємницької безпеки проти будь-яких загроз, що мають вплив на розвиток у довгостроковій перспективі.

Основними векторами зміцнення економічної безпеки підприємства є формування інноваційних підходів до розвитку тих видів економічної діяльності, які сьогодні постраждали найбільше, та урядова підтримка щодо зміни законодавчої бази та формування дієвого механізму контролю використання ресурсів і досягнення ефективного результату [17, с. 199].

Таким чином, під економічною безпекою підприємства розуміють такий стан захищеності всіх ресурсів і всього потенціалу підприємства від

зовнішніх і внутрішніх загроз, при якому забезпечується ефективне функціонування та поступовий розвиток підприємства.

За Н.В. Білошкурською «основними цілями економічної безпеки підприємства є [19, с. 10]:

– забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

– забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;

– досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

– досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;

– мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

– якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

– забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

– ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів».

Ресурсами забезпечення надійного функціонування та ефективного розвитку підприємства є: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

У цілому економічна безпека підприємства передбачає [20, с. 52]:

– високу фінансову ефективність, незалежність і стійкість роботи підприємства;

– розвиненість і конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;

– забезпечення відповідності екологічним стандартам;

– високий рівень організації управління підприємством;

– жорсткий кадровий відбір;

– ефективний механізм правового регулювання всіх напрямків діяльності підприємства;

– забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;

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

У праці Н.Г. Мехеда і М.В. Горбань наведено такі складові економічної безпеки підприємства [21]:

– фінансова складова, яку вважають провідною й вирішальною для ефективного функціонування підприємства. До фінансової складової економічної безпеки входять такі елементи, за якими оцінюють стан загрози: аналіз загрози негативних дій щодо політико-правової складової економічної безпеки; оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки; оцінка ефективності запобігання можливій шкоді від негативних дій, пов’язаних з антикризовими явищами; планування комплексу заходів і розробки рекомендацій щодо фінансової складової економічної безпеки;

– інтелектуальна і кадрова складова, що визначає, в першу чергу, інтелектуальний та професійний склад кадрів. Програма інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки має охоплювати як взаємопов’язані, так і самостійні напрями діяльності того чи іншого суб’єкта господарювання. У програмі має бути визначений можливий негативний вплив антикризових факторів за наявності працівників чи структурних підрозділів, які не здатні приносити максимальну користь своєму підприємству. Програма має бути

спрямована на охорону належного рівня безпеки й охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, свободу творчості, забезпечення соціальними благами;

– техніко-технологічна складова – передбачає аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю певного підприємства;

– політико-правова складова, що охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування: – аналіз загроз негативних впливів; – оцінку поточного рівня забезпечення; – планування (програму) комплексних заходів спеціалізованими підрозділами підприємства; – здійснення ресурсного планування; – планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства;

– інформаційна складова формується таким чином: – здійснюється збір всіх видів інформації, яка стосується діяльності суб'єкта господарювання; – аналіз отриманої інформації з дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, характеру аналітичних процесів) і методів (локальних і специфічних проблем, загальнокорпоративних проблем) організації робіт; – прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на підприємстві, в країні, за кордоном стосовно конкретної сфери бізнесу тощо;

– екологічна складова, яка має гарантувати безпеку суспільству від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність. З цією метою товаровиробник повинен ретельно дотримуватись національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, та екологічних параметрів продукції, яка виготовляється;

– силова складова економічної безпеки – в програмі антикризового господарства має: забезпечити фізичну і моральну безпеку співробітників; гарантувати безпеку майна та капіталу підприємства; гарантувати безпеку інформаційного середовища підприємства; забезпечити сприятливе зовнішнє середовище бізнесу.

Зі всієї системи економічної безпеки підприємства, кадрова безпека займає одне з провідних мість, оскільки ефективність діяльності підприємства, а також рівень його економічної безпеки великою мірою залежить від якості системи управління його кадровою безпекою. Кадрова безпека визначає здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам безпосередньо персоналу, організації праці, його трудовому потенціалу, трудовим відносинам в цілому.

Основою управління кадровою безпекою є управління персоналом. Підвищення кадрової безпеки залежить від того, наскільки адекватно здійснюють комплексну оцінку всього персоналу підприємства, починаючи з його відбору і далі у процесі роботи за критеріями результативності діяльності та професійних якостей.

В умовах постійної необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливий вихід з соціально-економічної кризи, проблема формування дієвої програми управління кадровим потенціалом підприємства висувається на перший план. З точки зору Н.Г. Мехеда та А.І. Маренич «кадровий потенціал підприємства в широкому сенсі цього слова є уміннями і навиками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту» [22, с. 38-39].

Так, центром прогресивних концепцій управління є персонал, що розглядається як найвища цінність.

Виходячи із цього сучасні системи керування націлені на розвиток різноманітних здібностей працівників для того, щоб останні максимально

ефективно були задіяні в процесі виробництва. Зростання ролі соціальної складової виробництва обумовлює якісні зміни систем управління організаціями, знаходить своє вираження в нових формах, методах і змісті кадрового менеджменту [22, с. 41].

Однак все частіше підприємства стикаються зі зростанням загроз з боку власного персоналу. Фахівці вважають, що такі загрози можуть не тільки спричинити фінансові втрати на підприємстві, а й призвести до його повної втрати власниками або суттєвого зменшення ринкової вартості активів.

У праці Н.К. Швець наведено, що [23, с. 71]: «за даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов’язані з людським фактором».

Науковці та практики вважають, що персонал підприємства (організації) становить найбільш слабку ланку в загальній системі економічної безпеки підприємства. Це й підкреслює важливість кадрової безпеки та доцільність її всебічного вивчення з метою подальшого управління нею.

Г.О. Назарова виділяє такі «джерела негативних впливів з боку персоналу на економічну безпеку підприємства [24, с. 35]:

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

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

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

– ланцюжки неефективних рішень персоналу (керівників, менеджерів, логістів, аналітиків, тощо) підприємства через недостатню

кваліфікацію, недбалість, тощо».

Необхідно відзначити, що кадрова безпека є поняттям складним і багатогранним, тому вітчизняні та зарубіжні фахівці виокремлюють різні підходи до його трактування. Це обумовлюється, як недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, так і значною кількістю складових кадрової безпеки та комплексністю даної проблеми.

Так, Г.О. Назарова підкреслює, що [24, с. 34]: «поняття «кадрова безпека» – це комплекс дій та взаємовідношень персоналу, при якому відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом. Кадрова безпека є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології».

Розглянемо основні підходи до визначення поняття «кадрова безпека».

Одним з існуючих підходів є той, що подано у праці Н.К. Швець та який «зосереджується на взаємовідносинах підприємства та найнятих працівників, доводячи важливість кадрової безпеки у забезпеченні беззбитковості трудових відносин, метою чого є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань» [23, с. 72].

Однак беззбитковості важко досягнути в умовах поточної ситуації на ринку праці, коли працівник є мобільним, зацікавленим не лише в матеріальній винагороді, але максимальному соціальному пакеті й можливості покращення свого індивідуального людського капіталу. Тому кадрова безпека, поруч із захистом, має передбачати створення умов для раціонального інвестування в людський капітал, зважаючи на подальшу трансформацію ринку праці і не лише в Україні [25, с. 67-68].

Також розповсюдженим є підхід, який передбачає реалізацію захисних заходів. Однак, при цьому, прослідковуються відмінні погляди щодо джерела загроз на кадрову безпеку.

Так, І.Б. Швець вважає, що необхідно розглядати заходи, які спрямовані на «...запобігання протиправним діям або сприяння таким з боку персоналу підприємства» [26, с. 180]. Цей поглад потребує розгляду окремих працівників як таких, що своїми діями чи бездіяльністю завдають збитки підприємству. Тому важливим є зосередження уваги на розробленні превентивних та ліквідаційних заходів. Кожен працівник керується власними інтересами, які не завжди збігаються з корпоративними інтересами, що потребує реалізації профілактичних заходів.

Сприйняття кожного працівника як потенційного злочинця в поточних умовах може реалізуватися у втраті кадрового потенціалу. Протилежної думки дотримується Н.І. Логінова, яка доводить, що в кадровій безпеці мають домінувати заходи по «...запобіганню та попередженню небезпеки та ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал» [27, с. 219]. Така думка також вважається односторонньою, оскільки основним джерелом загроз виступає саме персонал, а ігнорування цих загроз може призвести до зниження рівня не тільки кадрової, а й загалом економічної безпеки підприємства. Поєднання протилежних думок є в роботі В.Г. Алькема, який «визначає спрямування на захисні заходи стосовно ризиків і загроз, які пов’язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» [28, с. 9].

Вказані аспекти частково співпадають із основними особливостями третього підходу, який сформований на основі публікацій деяких дослідників, зокрема І.П. Мігус і В.С. Сідака. Науковці визначають «цільове спрямування кадрової безпеки в забезпеченні підприємства необхідними за кількістю й професійним рівнем кадрами, а також у формуванні ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики» [29, с. 20].

За думкою Б.М. Вітик «цей підхід характеризується фрагментарністю, оскільки розглядає одну, хоча і важливу, із чисельної групи проблем, що відтак не сприяє виконанню функціональних завдань в межах економічної безпеки підприємства. Відсутнє згадування про загрози й необхідність поступу, зокрема в розвитку цифрових навичок, тобто стратегічних перспектив в діяльності підприємств, що тісно пов'язано із його кадровою безпекою» [25, с. 68].

Серед інших підходів, які в більшості успадкували статичність у забезпеченні безпеки, виділяється й такий, що характеризується динамічністю, яка проявляється в ініціативності об'єктів безпеки у зміні внутрішнього й зовнішнього середовища. Такої позиції дотримується Т.В. Воронько-Невіднича, Л.М. Демиденко, В.М. Здоров у визначенні яких кадрова безпека розглядається дуально, тобто як стан і [30]: «...здатність своєчасно реагувати на загрози... захищати корпоративні інтереси... вдосконалювати кадровий потенціал, підтримувати систему управління людськими ресурсами, формувати безпечні умови та забезпечувати надійність персоналу».

Прихильником динамічності в безпековій діяльності є також З.П. Равлінко, який підкреслює необхідність [31]: «…розгляду інтелектуально-кадрової безпеки не лише як такої, яка першочергово орієнтована не лише на захист від впливу внутрішніх й зовнішніх загроз, що спричинені або пов'язані із працівниками, але стосовно створення умов для розвитку й використання інтелектуальних здібностей персоналу задля збереження й покращення конкурентних позицій підприємств в умовах високих темпів цифровізації торгівлі».

Особливістю дієвого підходу є те, що фахівці визначають цільове спрямування дій суб'єктів безпеки, а також приділяють належну увагу питанням інтелектуалізації, вбачаючи в таких процесах можливість

покращення позицій підприємства, особливо в конкурентній боротьбі з іноземними виробниками.

В табл. 1.2 узагальнено погляди фахівців на сутність кадрової безпеки.

Таблиця 1.2 – Сучасні наукові погляди на визначення поняття «кадрова безпека підприємства»

Автор	Зміст поняття «кадрова безпека підприємства»
1	2
Досягнення стабільного функціонування підприємства	
Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. [32, с. 141]	стан захищеності інтересів підприємства з розвитку ефективності діяльності, адаптації змінам і підвищення стійкості функціонування, що пов'язано із забезпеченням якості персоналу
Швець Н.К. [23, с. 72]	забезпечення беззбитковості трудових відносин, метою чого є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань; стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом
Реалізація захисних заходів	
Алькема В.Г. [28, с. 9]	захисні заходи стосовно «...ризиків і загроз, які пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом»
Швець І.Б. [26, с. 180]	запобігання протиправним діям або сприяння таким з боку персоналу підприємства
Забезпечення підприємства необхідними за кількістю й професійним рівнем кадрами	
Кириченко О.А. [33, с. 52]	правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
Мігус І.П., Сідак В.С. [29, с. 20]	формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики
Стан і здатність своєчасно реагувати на загрози	
Бушман Т.С. [34, с. 78]	процес запобігання дестабілізуючим впливам з боку персоналу, пріоритетним завданням якого є створення умов для захищеності діяльності підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування
Воронько-Невіднича Т.В., Демиденко Л.М., Здоров В.М. [30]	стан і здатність своєчасно реагувати на загрози... захищати корпоративні інтереси... вдосконалювати кадровий потенціал, підтримувати систему управління людськими ресурсами, формувати безпечні умови та забезпечувати надійність персоналу

Продовження табалиці 1.2

1	2
Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [16, с. 26]	процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому
Равлінко З.П. [31]	першочергово орієнтована не лише на захист від впливу внутрішніх й зовнішніх загроз, що спричинені або пов'язані із працівниками, але стосовно створення умов для розвитку й використання інтелектуальних здібностей персоналу задля збереження й покращення конкурентних позицій підприємств в умовах високих темпів цифровізації торгівлі

Таким чином, дослідження сутності поняття «кадрова безпека» дозволили дати таке його визначення – це комплекс дій та взаємовідносин між персоналом, керівництвом та зовнішнім середовищем, при яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним з персоналом.

У своєї праці Н.В. Чередниченко підкреслює, що «кадрова безпека є комбінацією, пов'язаних між собою таких складових [35]:

– безпека життєдіяльності;

– фізична безпека (виконання комплексу заходів, щодо недопущення порушень правил безпеки);

– безпека здоров'я (створення певних умов праці працівникам по запобіганню травматизму, захворювання на підприємстві);

– фінансова безпека (грошово-кредитна платоспроможність працівників; впевненість в своєму робочому місці; оплата праці, яка враховує обсяг, кваліфікацію, професіоналізм і якість виконаної роботи);

– соціально-мотиваційна безпека;

– адміністративно-незалежна безпека (створення таких умов, при яких немає можливості признати некомпетентні кадри, що знаходяться у

«родинних» стосунках з власниками, засновниками, акціонерами підприємства до керівництва трудового колективу персоналу);

– кар'єрна безпека (професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри: підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці));

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

– професійна безпека;

– безпека праці (система принципів, підходів, дій направлена на створення певних умов праці (рівень оплати праці, посада, обладнання робочого місця), з урахуванням новітнього, передового досвіду на ринку праці);

– інформаційна безпека (прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення та розміщення персоналу; оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника);

– пенсійно-страхова безпека (соціальний захист працівників (страхування, медичне обслуговування));

– безпека володіння сучасними знаннями (впровадження новітніх технологій у розвиток персоналу, удосконалення рівня професійних знань, навичок, умінь, здібностей у відповідності до науково-технічного прогресу);

– антиконфліктна безпека;

– патріотична безпека (створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до підприємства, що характеризується психологічними показниками об'єднаності працівників, яка

забезпечує узгодженість, безконфліктність спілкування, відповідальність та обов'язок, товариську допомогу, вимогливість до себе та іншого в інтересах виробництва);

– психолого-комунікаційна безпека (сприяння міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; врахування інтересів і побажань працівників, його особистого потенціалу; задоволеність міжособистісними стосунками по вертикалі (керівник-підлеглі) та горизонталі (виконавці))».

О.П. Кавтиш узагальнил такі основні властивості «системної природи кадрової безпеки [36]:

– є функціональною складовою економічної безпеки підприємства, оскільки: – орієнтована на забезпечення такого стану підприємства, його ресурсного потенціалу та інтересів, який би створив умови до стійкого економічного розвитку і зростання, підвищення рівня конкурентоспроможності, тобто на усебічне вирішення завдань, які стоять перед підприємством; – формує умови захищеності, тобто недопущення, усунення чи мінімізації настання ризиків різної природи у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства; – орієнтується на відповідне комплексне забезпечення функціонування підприємства та його складових (організаційно-економічне, нормативно-правове, техніко-технологічне тощо); – характеризує усю сукупність економічних відносин як на підприємстві, так і між ним та оточуючим середовищем; – формує умови для створення доданої вартості; – функціонує на основі вихідних принципів економічної безпеки як системи;

– має власні системні ознаки, що відображені у її: – функціональних елементах, які покликані підтримувати відповідний стан підприємства та його підсистем не просто за напрямом кадрів, а і складної природи взаємовідносин («підприємство-персонал», «персонал-персонал»,

«персонал-ресурси», «персонал-середовище», «підприємство-середовище» тощо); – процесах, які виражають сутнісні динамічні аспекти даної системи (найм – організація і мотивація роботи персоналу – координація та регулювання роботи персоналу – контроль роботи персоналу – звільнення, а також безпосередня професійна діяльність персоналу); – складній суб'єктно-об'єктній природі, де і суб'єктом і основним об'єктом виступає персонал (людина як власник робочої сили), загрози йому і від нього, а інші ресурси виконують роль об'єктів по відношенню до персоналу, його потреб, мотивів, інтересів, орієнтирів у поведінці; – врахуванні інтересів різних груп суб'єктів та різних рівнів їх реалізації; – відкритості та динамічності у процесі взаємодії із параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища; – ієрархічності цілей системи, що випливає з їх складної природи (об'єктивно-суб'єктивної, просторово-часової, екзогенної і ендогенної тощо), де ключова полягає у формуванні таких умов діяльності персоналу на підприємстві, які б забезпечили відчуття захищеності, приналежності, достатності, забезпеченості, значущості тощо як основи недопущення настання негативних наслідків, а також протидії їм з мінімальними витратами; – комплексності наслідків неефективного функціонування, що можуть набувати соціального, фінансово-економічного, екологічного тощо характеру; – необхідності підтримки свого функціонування як системи і підсистеми більш складних систем за рахунок постійної взаємодії, тобто підтримки зворотних взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки, між ними та зовнішнім середовищем; – реалізації – шляхом використання суб'єктами кадрової безпеки відповідних механізмів (функцій, методів, інструментів), які тісно пов'язані з механізмами економічної безпеки загалом, проте ідентифікуються шляхом впливу у першу чергу на чітко визначенні об'єкти кадрової безпеки; – відповідних функціях та принципах, які випливають з її властивостей як системи».

Таким чином, кадрова безпеки, як складова економічної безпеки підприємства, повинна гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства, а також високий потенціал розвитку в майбутньому. Це комплексна та уніфікована категорія, що проявляється на всіх рівнях від окремо взятого підприємства до національної економіки.

1.2 Загрози кадрової безпеки та основи оцінки її рівня

Забезпечення кадрової безпеки підприємства потребує систематизації основних загроз з боку персоналу та на його адресу, прояв яких може завдати потенційний або реальний збиток підприємству.

Це, у свою чергу, потребує «формування сукупності небезпечних факторів (визначення загроз кадрової безпеки підприємства, джерел їх виникнення), які порушують кадрову безпеку» [37, с. 138].

Т.Б. Шира таким чином трактує поняття «загроза кадрової безпеки» [38, с. 535]: «під загрозою кадрової безпеки розуміють сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудових відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів».

Р.І. Галаз [39, с. 144] рекомендує розглядати «методологію попередження й подолання загроз кадровій безпеці на трьох рівнях: мікро-, мезо- й макрохарактеру відносно самого підприємства. За такого поділу до загроз мікрохарактеру відносяться ті, джерелом яких є людський фактор – працівники підприємства, їх діяльність, окремі рішення й вчинки, що приймаються чи втілюються персоналом підприємства. До мезорівневих слід зараховувати загрози, які виникають у момент виходу підприємства на ринок. Ці загрози пов’язані передусім з відносинами з контрагентами та підприємствами-конкурентами, а також з внутрішніми змінами, що

відбуваються з цього приводу в підприємстві (наприклад, корекція витрат на додаткову заробітну плату тощо). До загроз макрохарактеру слід зарахувати зміни у законодавстві, макроекономічну нестабільність, форс-мажорні обставини».

Основні фактори виникнення загроз кадрової безпеки підприємства подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори виникнення загроз кадрової безпеки підприємства [26, с. 181]

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
– умови мотивації в конкурентів кращі; – установка конкурентів на «переманювання»; – зовнішній тиск на співробітників; – втягування їх у різні види залежності; – інфляційні процеси (слід враховувати під час розрахунку заробітної плати)	– невідповідність кваліфікації співробітників займаній посаді; – недостатня кваліфікація працівників; – слабка організація системи управління персоналом; – слабка організація системи навчання; – неефективна система мотивації; – помилки в плануванні ресурсів персоналу; – відсутність творчих елементів у роботі; – відсутність або слабкість корпоративної політики; – неякісні перевірки кандидатів під час прийому на роботу

До внутрішніх загроз кадрової безпеки В.Л. Ортинський, І.С. Керницький і З.Б. Живко відносять такі «зловживання з боку власного персоналу [7, с. 43]:

– дрібні разові розкрадання. Люди схильні іноді здійснювати дрібні крадіжки (наприклад, розкрадання товарів в магазинах самообслуговування). Такі крадіжки не є системними і не дають помітної економічної вигоди, їх здійснюють швидше з пустощів у випадках, коли людина впевнена у своїй безкарності. До них бувають схильні люди незалежно від матеріального

статку. Вони мотивуються переважно прагненням «полоскотати нерви», іноді дрібною «помстою». Здебільшого люди здійснюють їх без попередньої підготовки і продумування. Економіці підприємства такі крадіжки навряд чи можуть завдати помітного збитку. Небезпека їх в іншому: розбещення персоналу і вірогідність переходу звиклої до таких крадіжок людини на наступний рівень. Головний засіб захисту від них – не створювати спокус. У потоках готівки компанії слід виявляти «дірки», через які можливе витікання дрібних сум, і установити над ними контроль;

– систематичні розкрадання середнього розміру: «надбавка до зарплати». Ця група розкрадань відрізняється від першої тим, що здійснюється з економічних мотивів, має систематичний характер, є продуманою і зазвичай забезпечується заходами безпеки. Саме через це розкрадаються незначні (на тлі загального грошового потоку) суми. Проте в такий спосіб працівник може забезпечити собі постійний дохід. Такі розкрадання, на відміну від попередньої групи крадіжок, завдають значних збитків підприємству. Їх легко оцінити, підрахувавши суму зарплати працівників, посадова позиція яких допускає можливість розкрадань. Їх небезпека для моралі персоналу полягає в тому, що хоча ніхто особливо не афішує своїх «подвигів», у колективі виробляється негласне ставлення до них як до буденності. Особливо небезпечно, коли це ставлення мовчазно розділяє і менеджмент підприємства: створюється атмосфера потурання, за якої головне не попастися на місці злочину. Відомі організації, куди поступають на роботу не через зарплату (зазвичай низьку), а заради «додаткового заробітку». Менеджмент таких організацій не підвищує зарплату працівникам, оскільки вважає, що ті «все одно своє візьмуть». Така атмосфера швидко корумпує нових працівників».

Якщо на підприємстві або в окремих її підрозділах склалася така ситуація, то перемогти її повністю можна, лише звільнивши старий персонал і найнявши новий. Спроби керівництва боротися з такими розкраданнями

через налагодження системи обліку і контролю часто стикаються з обуренням персоналу, аж до його звільнення.

Найбільш небезпечним типом зловживань є «внутрішнє підприємництво», яке виникає там, де персонал має можливість розпоряджатися великими грошовими сумами і самостійно ухвалювати важливі фінансові рішення. Формально працюючи на підприємстві (в організації), такі люди створюють на її основі внутрішній «приватний бізнес». Це вже не «додаткова зарплата», а привласнення великих сум грошових коштів.

Фахівці вважають, що головним способом розкриття «внутрішнього підприємця» є [7, с. 45]: «відстежити його витрати. Як правило, він робить покупки «не за можливостями»: дорогі автомобілі, квартири, круїзи. Стосовно «середніх» і «дрібних» крадіїв це не спрацьовує, оскільки зі своїх доходів вони зазвичай не дозволяють собі особливо шикувати».

У кадровій безпеці також значна увага приділяється зниженню ризиків, пов’язаних з інсайдерськими загрозами.

Поширеними інсайдерськими діями є [41]: - шахрайство або корупційна діяльність; - економічне та промислове шпигунство; - несанкціоноване розкриття інформації посадовою особою; - несанкціонований доступ до систем інформаційно-комунікативних технологій; - крадіжки; - насильство чи фізичне заподіяння шкоди іншим особам.

Ризик з боку персоналу може бути й у такому:

– руйнування стабільного працездатного колективу (команди);

– можливість ззовні управляти працівником, що входить до групи ризику, задля дестабілізації організації (одержання секретів, відведення клієнтів і т.д.);

– задоволення своїх залежностей індивідом за рахунок часових і матеріальних ресурсів роботодавця;

– постійні спроби залежного поширити вплив своїх згубних пристрастей, звичок на оточуючих, пошук або формування їм кола однодумців, тобто збільшення кількості представників групи ризику в організації.

На думку Н.О. Подлужної [42, с. 196] «організації відчувають зростання дії загроз зі сторони власного персоналу, які пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом».

Тому для забезпечення кадрової безпеки необхідно передбачувати відповідні загрози, що можуть нанести збитки підприємству.

У свою чергу, кадрова безпека проявляється у таких сферах управління персоналом: найм, облік, контроль і безпечне звільнення.

Г.В. Назарова та Р.І. Урдуханов таким чином трактують поняття «найм персоналу» [43, с. 351]: «під наймом розуміють комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу: пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення укладання контрактів, випробувальний термін, адаптація».

У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз праці й оцінка ефективності її використання у виробничому процесі, аналіз ефективності управління персоналом, вивчення впливу основних трудових факторів на зміну результатів діяльності підприємства.

Планування та управління персоналом спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства, повинні охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання та мотивації праці відповідних працівників, зокрема, матеріальні та моральні стимули, престижність професії, забезпечення соціальними благами.

В дослідженні стану кадрової безпеки фахівці виділяють такі основні групи критеріїв оцінки персоналу [7, с. 24]:

– чисельний склад персоналу та його динаміка;

– ефективність використання персоналу;

– кваліфікація та інтелектуальний потенціал;

– якість мотивації.

Сучасні науковці зазначають, що основними функціями оцінки персоналу є [46, с. 149-157; 47, с. 486-493]:

– мотиваційна (стимулююча) – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;

– адміністративна – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

– інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

– орієнтуюча – усвідомлення кожною людиною себе через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки, свого стану та поведінки, отримання можливості визначити напрями і способи подальшої діяльності.

Основною метою оцінки персоналу є покращення управління діяльністю підприємства задля забезпечення належного рівня економічної безпеки. При цьому, основними завданнями оцінки персоналу є [48, с. 358-359]:

– проведення ефективного підбору персоналу;

– планування кар’єри та просування спеціалістів по службі;

– визначення рівня компетентності спеціалістів;

– здійснення перестановки кадрів з урахуванням компетентності та потенціалу працівників;

– дослідження психологічного портрету персоналу;

– вивчення специфіки міжособистісних стосунків і психологічного клімату в колективі;

– визначення міри задоволення та зацікавленості працівників в організації;

– розробка та впровадження ефективної системи мотивації;

– забезпечення зворотного зв’язку між працівниками та керівництвом;

– виявлення прихованих конфліктів, що загрожують економічній безпеці підприємств;

– визначення загроз економічній безпеці з боку персоналу.

Аналіз ефективності використання персоналу починають з характеристики динаміки чисельності працівників на підприємстві.

Б.Є. Грабовецький так формулює «основні завдання аналізу трудових ресурсів [49]:

– аналіз забезпеченості підприємства і його підрозділів робочою силою, її склад, стан, рух, професійний рівень;

– аналіз використання робочого часу;

– оцінка трудомісткості продукції;

– аналіз рівня виконання норм виробітку;

– оцінка рівня продуктивності праці, факторів її зростання тощо».

Велике значення для зростання обсягу виробництва продукції і підвищення ефективності роботи підприємства мають достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, відповідний рівень продуктивності праці.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями та професіями із плановою потребою.

У своєї праці В.Ф. Беседін, Н.Б. Теницька, В.В. Биба відзначають [50, с. 45]: «Від того, наскільки раціонально організовані на підприємстві внутрішні переміщення, багато в чому залежать можливості кваліфікаційного просування, отримання роботи за інтересами, з оптимальними для робітника умовами й оплатою праці. Нині із загальної кількості проблем руху працівників на підприємстві понад усе приділяється

увага проблемам зовнішнього обороту працівників. Передусім, відмітимо, що до зовнішнього руху кадрів належать: оборот з прийому; оборот зі звільнення; плинність кадрів».

Плинність кадрів – це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу на підприємство. Частіше працівники звільняються, коли їх потреби не задовольняються на даному місці роботи і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Фахівці відзначають, що [50, с. 47]: «Плинність кадрів може бути викликана різними причинами: − недоліками в організації виробництва, праці; − незадоволеністю робітників заробітною платою, режимом роботи; − незадовільною роботою з кадрами».

Однак деякі види плинності можуть бути корисними для підприємства тому, що не мають негативних наслідків.

Самовільний невихід на роботу несе в собі ряд проблем. Деякі витрати підприємство несе незалежно від наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Крім того, у відсутності працівника може простоювати обладнання.

Тому накопичення даних по плинності персоналу дозволяє відстежувати тенденції у змінах кадрового складу та прогнозувати ймовірність виникнення кадрових проблем. Коли мова йде про рух персоналу, що обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем (умови праці, розміри заробітної плати, зміст роботи), говорять про активну форму плинності. До пасивної форми плинності персоналу відносять плинність, що виникає внаслідок незадоволеності підприємства працівником (порушення трудової дисципліни, незадовільні результати діяльності). Тобто активна та пасивна форми плинності персоналу розрізняються причинами його звільнення.

Плинність має негативні й конструктивні наслідки. Наслідки плинності

залежать як від її кількісного розміру, так і від якісного складу звільнених працівників. Наслідки високої плинності відчуваються протягом декілька років у вигляді демотивації працівників, що залишилися в організації, їх недовіри до керівництва, скорочення продуктивності праці.

При аналізі використання трудових ресурсів особлива увага приділяється руху робочої сили. Так, Г.В. Савицька відзначає, що для характеристики руху робочої сили необхідно [51, с. 378]: «розраховувати й аналізувати динаміку таких показників:

- коефіцієнт обороту по прийому персоналу (Кпр):

$$Кпр = \frac{Кількість\ прийнятого\ на\ роботу\ персоналу}{Середньооблікова\ чисельність\ персоналу}; \quad (1.1)$$

- коефіцієнт обороту по вибуттю (Кв):

$$Кв = \frac{Кількість\ працівників,\ що\ звільнилися}{Середньооблікова\ чисельність\ персоналу}; \quad (1.2)$$

- коефіцієнт плинності кадрів (Кп):

$$Кп = \frac{Кількість\ уволених\ за\ власним\ бажанням\ і\ за\ порушення\ трудової\ дисципліни}{Середньооблікова\ чисельність\ персоналу}; \quad (1.3)$$

– коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства (Кс.с):

$$Кс.с. = \frac{Кількість\ працівників,\ що\ проробили\ весь\ рік}{Середньооблікова\ чисельність\ персоналу}. \quad (1.4)$$

У вітчизняній і зарубіжній практиці управління персоналом використовують також такі показники:

– рівень дисципліни:

$$Рівень\ дисципліни = \frac{Неявки\ на\ роботу\ (людино\text{-}днів)}{Середньооблікова\ чисельність\ персоналу\ (людино\text{-}\ днів)}. \quad (1.5)$$

– співвідношення чисельності окремих категорій працівників:

$$Співвідношення\ чисельності\ працівників = \left| \begin{array}{l} Чисельність\ висококваліфікованих \\ і\ кваліфікованих\ працівників\ / \\ Загальна\ кількість\ працівників \end{array} \right. \quad (1.6)$$

Аналітичні показники порівнюють з аналогічними у динаміці або у споріднених підприємствах. Для виявлення резервів росту ефективності використання трудових ресурсів підприємства аналізують також стан використання працівниками робочого часу, а також причини його непродуктивних витрат.

Так, М.М. Матюха підкреслює [52, с. 282]: «Повноту використання персоналу можна оцінити по кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також по ступені використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії працівників, по кожному підрозділу й у цілому по підприємству».

Підприємства розраховують номінальний фонд робочого часу працівників, виходячи з його чисельного складу, встановлених норм тривалості робочого дня та робочого тижня, кількості вихідних і святкових днів у році, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників упродовж відпусток і робочого дня. Стан використання робочого часу на підприємстві визначають порівнянням номінального фонду робочого часу з фактично відпрацьованим робітником часом.

Фонд робочого часу визначають чисельністю працівників, кількістю відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік і середньою тривалістю робочого дня за формулою [51, с. 382]:

$$ФРЧ = ЧП \cdot Д \cdot Т, \quad (1.7)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу, днів;

ЧП – чисельність працівників, осіб;

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

Т – середня тривалість робочого дня, год.

Виявити причини цілоденних і внутрішньоденних втрат робочого часу дозволяє зіставлення даних фактичного та планового балансу робочого часу. Ці причини можуть бути викликані різними об'єктивними та суб'єктивними обставинами, до яких відносять: додаткові відпустки з дозволу адміністрації; захворювання працівників з тимчасовою втратою працездатності; прогули, простої через несправність обладнання, відсутність електроенергії тощо.

Кожен вид втрат ретельно аналізують, особливо ті, які залежать від підприємства. Зменшення втрат робочого часу із причин, що залежать від працівників, є резервом збільшення продуктивності праці, а це не вимагає додаткових значних витрат і дозволяє швидко одержати віддачу.

1.3 Основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Забезпечення та управління кадровою безпекою розглядають на трьох рівнях щодо підприємства (макро-, мікро- та мезорівні).

У макросередовищі діяльність підприємства зі збереження й посилення кадрової безпеки представляє собою:

– пошук адміністративно-організаційних важелів демократичного впливу на органи державної влади, у тому числі вступ до неприбуткових громадських організацій з метою забезпечення дотримання своїх прав;

– моніторинг протестних настроїв у суспільстві, готовність захищати і відстоювати свої інтереси разом з іншими підприємствами, що страждають від погіршення економічних умов господарювання, викликаних негативними діями влади;

– розробка планів реагування та відновлення, системи менеджменту антикризових дій на випадок надзвичайних ситуацій, що має враховувати потреби кадрової безпеки підприємства;

– вдосконалення методології управління у кризовій ситуації;

– моніторинг світових і регіональних тенденцій у сфері природних і техногенних катастроф, відстеження чинників, що можуть призвести до надзвичайних ситуацій з виникненням загроз персоналу підприємства;

– страхування у міру необхідності й можливості ризиків персоналу, пов'язаних з настанням надзвичайних ситуацій [39, с. 146].

Виявивлення основних напрямків виникнення загроз для кадрової безпеки дозволяє перейти до планування й організації заходів для її забезпечення.

Методи попередження загроз за групами ризику подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Групування методів попередження загроз підприємству за групами та джерелами ризику [53, с. 140]

Загрози	Джерела	Методи попередження
1	2	3
Замах на фінансові та інші ресурси підприємства	Члени релігійних новоутворень, наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники, кар'єристи, працівники, чий рівень доходів явно не відповідає їх доходам	Чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до відбору персоналу та його стану, аналіз показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди)	Всі групи ризиків	Ретельний відбір персоналу, нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, статистичний нагляд та аналіз руху персоналу
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку	Працівники із залежністю (алкоголіки, наркомани тощо), недобросовісні працівники	Нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, запобігання та розв'язання будь-яких конфліктів у колективі, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку
Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві	Наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники	Контроль за всіма комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про будь-які ділові операції в рамках підприємства
Сприяння утворенню конфліктів	Підвищено конфліктний персонал, занадто амбіціозні працівники, кар'єристи	Нагляд за відносинами в колективі, за діяльністю колективу й окремих працівників, чітка регламентація відносин, використання послуг медіаторів, сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу

Відповідно до існуючих видів загроз, визначають такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні, організаційні, адміністративні та дисциплінарні, технологічні, соціально-психологічні.

Під економічними методами забезпечення кадрової безпеки слід, в

першу чергу, розглядати такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації та не спонукатимуть їх до переходу до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці зокрема. Тому на підприємстві слід регулярно здійснювати перерахунок заробітної плати та забезпечувати її відповідність до роботи, що виконується.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування організації, а також створюють межі, в яких вона функціонує та розвивається. До них, зокрема, можна віднести розподіл функцій керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень (анулювання доручень, переділ функціональних обов'язків тощо), доручення справ не одному фахівцеві, а декільком – на конкурентній основі.

Адміністративні методи з позиції забезпечення кадрової безпеки підприємства пропонується трактувати як сукупність заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу.

Сферою застосування дисциплінарних методів є передбачення юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації. Застосування дисциплінарних методів матиме місце у разі недотримання зазначених вимог шляхом стягнення, зауваження, висловлення догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Суть технологічних методів полягає у розробці чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Дані правила роботи повинні бути доведені до відома усіх працівників, які мають доступ до подібного роду інформації. В деяких випадках дана норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу нерозголошення інформації може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, що укладається при

прийомі на роботу. До технологічних методів належить також розробка й впровадження сучасних форм охорони власності (майна, інформації) підприємства, зокрема баз даних, програм тощо.

Соціально-психологічні методи становлять сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. З позиції забезпечення кадрової безпеки такі методи повинні ґрунтуватися на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванні стабільного колективу, персональній роботі з кадрами й управління поведінкою персоналу, вирішенні індивідуальних проблем кожного співробітника з метою гуртування персоналу та відчуття колективізму. В таких колективах, як правило, співробітники цінують свою роботу, прагнуть продовжувати працювати й надалі, інколи навіть не зважаючи на привабливіші умови праці у конкурентів [53, с. 142].

Факторами, що мають значний вплив на кадрову безпеку, є:

– найм персоналу – розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності. До першого чинника «найм» входить розгляд питань безпеки підприємства на таких етапах в роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація. Додаємо також процедури безпеки в діяльності кадровиків при підготовці атестації, при плануванні навчання;

– лояльність персоналу – це комплекс заходів по встановленню позитивних стосунків працівників до працедавців. Від того, ким відчуває себе співробітник підприємства, – «сміттям» або частиною загальної справи, залежать і проблеми підприємства. У цю складову роботи по попередженню загроз кадрової безпеки традиційно вкладається мало коштів. Проте економлячи на цьому, підприємство вимушене буде витратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку;

– контроль – це комплекс заходів, встановлених для персоналу, у тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оцінних, контрольних і інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей спричинення збитку і відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але у меншій мірі службою персоналу.

Більш ретельно розглянемо такий необхідний етап у забезпеченні економічної та кадрової безпеки підприємства, як правильний, обґрунтований відбір персоналу. Саме цей процес, дозволяє на початку визначити професійні навички, мотиви співробітників, та одразу визначити потенційні загрози, в разі небезпеки зловживань одразу застосовувати необхідні міри.

Відбір персоналу представляє собою процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов’язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

При відборі кандидатів зазвичай дотримуються таких принципів:

– відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби;

– орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посада;

– орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятого для даної посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняють вимогам, то може доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними;

– забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

На попередньому етапі відбору за допомогою професіограми відбувається первинний відсів кандидатів, які нездатні виконувати необхідні виробничі функції.

Тому для більшої конкретизації цих процедур на кожне робоче місце рекомендується складати професіограму, тобто перелік особистих якостей, які в ідеалі повинен мати потенційний співробітник. Змістовна сторона і глибина пророблення професіограм можуть бути різними. Це залежить, у першу чергу, від того, на яке робоче місце вони складаються.

Іншими інструментами, окрім професіограми, в процесі первинного відбору можуть бути:

– аналіз анкетних даних – передбачає, що біографія претендента є достатньо надійним індикатором його потенціалу для виконання виробничих функцій. Аналіз відбувається на підставі порівняння анкетних даних кандидата і моделі робочого місця. Наявність такої моделі є необхідною умовою проведення справедливого для кандидата і ефективного для організації відбору претендентів;

– графологічна експертиза – метод базується на теорії, згідно якої почерк людини є достатньо об’єктивним відображенням її особистості, і за допомогою почерку можливо оцінити різні характеристики людини, в тому числі її здатність виконувати певні виробничі функції. Перевага даного методу, як первинного відбору, полягає в низьких витратах, а недоліком є певна односторонність, тому даний метод необхідно застосовувати в комплексі з іншими методами первинного відбору;

– фізіономічна експертиза, тобто на основі фотографії кандидата – профіль і анфас. За результатами аналізу анкетних даних, графологічної та фізіономічної експертизи приймається рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом. Задачами такої попередньої співбесіди є: попереднє визначення компетенції та особистих якостей претендента, а також його зацікавленості в роботі; інформування претендента про організацію, зміст

роботи та терміни її виконання; з’ясування інтересів і очікувань обох сторін, області їх розходження та можливих шляхів погодження; надання претенденту в кінцевому підсумку можливості самому оцінити чи дійсно він хоче отримати цю роботу.

Під час співбесіди претендента з працівниками кадрової служби більш конкретно визначається наскільки претендент відповідає портрету ідеального працівника та його здатність виконувати необхідні виробничі функції, а також потенціал до професійного зростання та розвитку. За допомогою тестування можливо оцінити здатності до аналітичного мислення, вміння швидко та точно виконувати роботу, охайність, уважність та пам’ять, інтелект та ряд інших характеристик.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

– фізичні дані: ріст; здоров’я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать;

– кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання;

– інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту;

– здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність;

– характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи;

– інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/конструктивні інтереси, суспільні, художні;

– умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан;

– мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

При наборі персоналу наймачі мають справу з людьми, що прагнуть реалізувати свої цілі, обираючи те чи інше підприємство. Разом з тим, менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, залучаючи певного кандидата. До того ж, треба мати на увазі, що люди шукають не просто яку-небудь роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може мати негативні наслідки як для працівника, керівника, так і для підприємства в цілому.

У процесі набору персоналу на підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам’ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними домаганнями.

На підставі попереднього аналізу кандидата слід якомога точно визначити знання, кваліфікацію, навички й якості, що знадобляться при виконанні тієї чи іншої роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати кандидат на посаду. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

Так, М.І. Зубок узагальнил основні «правила роботи з кадрами, які можуть сприяти формуванню стабільності кадрового складу та лояльності [54, с. 78]:

– створення дієвої системи матеріальних стимулів;
– забезпечення довгостроковою роботою кожного працівника;
– ставлення до працівників як до самостійних виконавців;
– створення можливостей просування по службі;
– участь персоналу у формуванні і розподілі прибутків;
– реалізація на практиці гнучкої, нетравмуючої системи звільнень з роботи;
– розстановка кадрів відповідно до здібностей;
– створення клімату колективізму;
– організація контролю роботи і виконання заходів безпеки».

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки підприємства є невід'ємною частиною ефективного функціонування підприємства в цілому.

Висновки до розділу 1

Для підприємств усіх сфер діяльності актуальним залишається питання забезпечення економічної безпеки та всіх її складових, зокрема, кадрової безпеки. Кадрова безпека підприємства являє собою безперервний процес управління персоналом, спрямований на запобігання зовнішнього та внутрішнього впливів на підприємство. Основними завданнями даного процесу є визначення реальної потреби в робочій силі та її відповідність вимогам підприємства. Проте, важливе місце у кадровій політиці, на всіх етапах діяльності підприємства є: своєчасне виявлення потенційних і реальних загроз від співробітників. Актуальним питанням сьогодення є

побудова ефективної системи кадрової безпеки, яка сприятиме стійкому розвитку підприємства та забезпечить його конкурентні переваги.

Дослідження існуючих підходів до визначення поняття «кадрова безпека» дозволило сформулювати таке її визначення: кадрова безпека підприємства – це комплекс дій та взаємовідносин між персоналом, керівництвом та зовнішнім середовищем, при яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов’язаним з персоналом.

На кадрову безпеку підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні загрози, які потрібно постійно аналізувати для зменшення ризиків в діяльності підприємства. Впорядковують загрози кадрової безпеки підприємства за різними ознаками: за етапом взаємодії між працівником і підприємством (ті, що виникають при прийомі на роботу, ті, що виникають під час трудової діяльності працівника на підприємстві і ті, що виникають при звільненні); за видами деструктивної поведінки персоналу; за параметрами, які залежать від сутності конкретної проблеми, що розглядається, тощо.

Забезпечення кадрової безпеки і її зміцнення потребує: поєднання матеріальних стимулів з моральними; створення безпечних і гарних умов для роботи персоналу; створення умов для кар’єрного зростання персоналу; здійснення на кожному підприємстві стратегічного кадрового планування; узгодження ринкових умов, розвиток бізнесу і інтересів співробітників підприємства; здійснення диференціації розмірів доходів працівників, що виконують різні функції.

2 ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЦЕХУ ГРАФІТАЦІЇ ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ»

2.1 Характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Український графіт» та цеху графітації

Приватне акціонерне товариство «Український графіт» (ПрАТ «Укргрaфіт») – єдиний виробник вуглеграфітової продукції Україні та один із провідних виробників на міжнародному ринку. ПрАТ «Укргрaфіт» є одним із засновників вуглеграфітової промисловості в світі та початок його історії сягає у 1933 р.

ПрАТ «Укргрaфіт» організовано та діє відповідно до законодавства [55, 56].

Адреса підприємства: 69600, м. Запоріжжя, шосе Північне, 20.

Приватне акціонерне товариство «Український графіт» – сучасне підприємство з повним циклом виробництва продукції, високим рівнем технології, механізації й автоматизації процесів. Багаторічний виробничий досвід і високий професіоналізм персоналу дозволяє робити високоякісні вироби, постійно вдосконалюючи технологічні процеси та розширюючи асортимент продукції, що випускається, виходячи з потреб замовників. Очолюють підприємство віддані своїй справі керівники, що володіють новітніми технологіями менеджменту [57, с. 218].

Дніпровський електродний завод (нині ПрАТ «Український графіт») був заснований у 1933 р., коли 21 вересня 1933 р. відбувся випуск першої промислової партії вуглецевої продукції, обпалених анодів для алюмінієвих електролізерів. Тоді підприємство входило до складу Запорізького алюмінієвого комбінату.

У 1940 р. завод був виділений у самостійну промислову структуру, у

цей період побудований цех графітації, що видав перші 1000 тон заготівель для електродів. У 1951 р. вступив у лад діючий новий цех нафтозаготівель, що вже у 1952 р. забезпечив виробництво 1000 тон заготівель графітованих електродів і 50000 тон анодної вуглецевої маси для алюмінієвого заводу. У цей же час було організовано виробництво вуглеграфітових блоків для футеровки доменних і руднотермічних печей.

У 1959 р. в цеху нафтогазових заготівель був змонтований і введений в експлуатацію гідравлічний прес зусиллям 4000 т.с. для пресування великогабаритних заготівель електродів.

З 1960-их рр. колектив заводу веде подальше вдосконалювання технологічних переділів випалу, графітації і механічної обробки виробів, будучи найбільшим заводом у Європі по асортименту вуглеграфітової продукції.

У наступні роки завод стрімко розвивався та розростався, були спроектовані та побудовані нові цехи, освоювалося сучасне встаткування, розроблялися та впроваджувалися нові технологічні процеси [58, с. 6-14].

У 1994 р. рішенням колективу Дніпровський електродний завод перетворений у Акціонерне товариство «Український графіт». За останні роки підприємство збільшило обсяги випуску продукції, здійснило технічне переозброєння, поліпшило економічні показники діяльності.

Підприємство завжди одним з перших здійснювало розробку та впроваджувало у виробництво нові види технологій, сучасні агрегати та технологічні лінії. У 1997 р. здійснено введення в промислову експлуатацію нового цеху вугільних заготівель, що не має аналогів у країнах Східної Європи. Освоєно виробництво матеріалів на основі електрокальцинованого антрациту з використанням до 40% графіту, а в дослідно-промислових масштабах – матеріалу з використанням до 70% графіту.

У 2000-2001 рр. впроваджено технологія й освоєно в промислових масштабах виробництво графітованих блоків для виготовлення анодів

магнієвих електролізерів, що відрізняються зниженим питомим електричним опором і підвищеною експлуатаційною стійкістю.

Особливу роль у розвитку підприємства зіграли розробка та впровадження системи управління якістю, що дозволила розвити й удосконалити технологію, виробництво та систему управління підприємством у цілому, дозволила підняти на більш високий якісний рівень конкурентоспроможність продукції.

Пріоритетними напрямками роботи ПрАТ «Укрграфіт» є: забезпечення гарантованого рівня якості продукції, постійне вдосконалювання технології і процесів, розвиток підприємства з урахуванням інтересів споживачів, акціонерів, держави та суспільства в цілому.

Станом на 31.12.2023 р. на підприємстві розроблені, впроваджені та сертифіковані:

– система менеджменту якості на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2015;

– система екологічного управління на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2015;

– система управління охороною здоров’я та безпекою праці на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 45001:2018;

– система енергетичного менеджменту на відповідність міжнародному стандарту ISO 50001:2018.

Екологічний та соціальний план дій Проекту «Технічне переозброєння цеху графітації» (додаток А) є частиною загальної політики ПрАТ «Укрграфіт» і спрямована на реалізацію головної мети – безперервне підвищення задоволеності споживачів, акціонерів, постачальників, співробітників і суспільства в цілому.

ПрАТ «Український графіт» велику увагу приділяє й екологічним аспектам роботи – на підприємстві впроваджена система управління захистом навколишнього середовища, що відповідає вимогам міжнародного

стандарту ISO 14001 [57, с. 219].

На даний час ПрАТ «Укрграфіт» є виробником таких вуглеграфітових матеріалів:

– графітовані електроди різних видів і розмірів для високопотужних сталеплавильних печей. Діапазон вироблюємих розмірів – від 100 до 700 мм за діаметром;

– катодні (подові та бокові) блоки для алюмінієвих електролізерів. Крім подових блоків завдовжки від 800 до 2400 мм було опановано випуск нових видів подових блоків завдовжки 2800, 2900, 3000, 3350, 3500 та 3700 мм. По бажанню замовника виробляються блоки з вмістом графіту 30, 50, 70 та більше процентів. За кресленнями замовників виготовляються також вуглецеві та графітовані блоки для футеровки різних типів доменних та руднотермічних металургійних печей;

– електродна маса для електродів Содерберга, виготовляється різних геометричних розмірів (у тому числі великогабаритних) тощо.

Частка продажу зграфітованих електродів від загального обсягу реалізації у грошовому виразі складає близько 75%. З 2022 р. у ПрАТ «Укрграфіт» був взятий курс на підтримання працездатності та виконання обов’язків перед споживачами. Через паралізацію морських шляхів відвантаження продукції споживачам морським транспортом за кордон було зупинено. Обсяг реалізації електродної маси та катодів з 2022 р. знизився та частка продажу електродної маси та катодів від загального обсягу реалізації в грошовому виразі складає близько 19%.

Споживачами вуглеграфітової продукції є підприємства металургійної промисловості: сталеплавильні, сталеливарні, феросплавні, алюмінієві, титаномагнієві та інші. Проведення поступової модернізації устаткування та удосконалення технологій виготовлення виробів задля підвищення рівня якісних характеристик вуглеграфітової продукції надало можливість виготовляти вироби конкурентоспроможні та затребувані на світовому

ринку. Попри це, у зв’язку з введенням військового стану у лютому 2022 р. та веденням бойових дій в Україні, протягом майже усього року, відбулось зменшення обсягів реалізації продукції на зовнішній та внутрішній ринки у порівнянні з 2021 р. У 2023 р. обсяг продажу основних видів вуглеграфітової продукції в цілому по обом ринкам зменшився приблизно на 70%. Обсяги реалізації продукції на зовнішній та внутрішній ринки майже зрівнялися, а основними на зовнішньому ринку стали клієнти з країн Східної та Центральної Європи, а також Північної Америки.

ПрАТ «Укрграфіт» активно працює на світовому ринку. Навіть під час дії військового стану у 2023 р. продукція відвантажувалась майже у 20 країн світу, у тому числі в США, Великобританію, Норвегію, Польщу, Чехію, Німеччину, Швецію, Молдову, Грузію, Казахстан та інші. Частка експорту у загальному обсязі у 2023 р. склала трохи більше 50%.

ПрАТ «Укрграфіт» проводить комерційні операції зі збуту вуглеграфітової продукції шляхом укладання прямих договорів/контрактів зі споживачами та договорів з посередниками як по території України, так і закордоном. Такий принцип збуту продукції, як правило, дозволяє більш гнучко та продуктивно реагувати на зміни у кон’юнктурі ринку, що у свою чергу, призводить до мінімізації не доцільних накопичень вуглеграфітової продукції на підприємстві і використанню потужностей підприємства для виготовлення виробів, які мають попит у споживачів.

Протягом 2023 р. основними клієнтами ПрАТ «Укрграфіт» були такі компанії:

- ПрАТ «Дніпроспецсталь», Україна;
- ТОВ «МЗ «Дніпросталь», Україна;
- ПрАТ «Камет-Сталь», Україна;
- «Carbon Construction & Trading Limited», Великобританія;
- «Graphite Trading Limited», Мальта;
- АТ «Усть-Каменогорський ТМК», Республіка Казахстан.

Основними постачальниками товарів та/або послуг на підприємство є:

– «Phillips 66 Limited», Англія – кокс нафтовий голковий;

– VKG OIL AS, Естонія – кокс смоляний, кокс смоляний покращеної структури;

– «Rain Carbon Poland Sp.zo.o», Польща – пек кам'яновугільний електродний; пек кам'яновугільний просочувальний твердий;

– «Carbon Construction & Trading Limited», Шотландія – антрацит; кокс нафтовий голковий – Японія; вуглецева добавка – Китай;

– «Carboexim Limited», Англія – вуглецева добавка; пек поліпшений просочувальний – Тайвань;

– «Polska Grupa Importowa Premium Sp z o.o.», Польща – антрацит;

– «Technoline Partners Sp. Z o.o.», Польща – кокс нафтовий некальцинований; коксовий горішок;

– ПрАТ «Запоріжкокс», Україна – пек кам'яновугільний електродний;

– ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», Україна – пек кам'яновугільний електродний;

– ПрАТ «ДМЗ», Україна – коксовий горішок [59].

ПрАТ «Укрграфіт» здійснює свою діяльність у сфері виробництва вуглеграфітової продукції, де конкуренція висока через наявність кількох інших виробників на ринку.

Основними конкурентами ПрАТ «Укрграфіт» на світовому ринку вуглеграфітової продукції є такі виробники:

– «RESONAC» («Showa Denko»), Японія та інші;

– «Tokai Carbone», Японія, Німеччина та інші;

– «Graftech», Іспанія, Франція;

– «Bawtry Carbon», Англія;

– «Elkem Carbon», Норвегія, ПАР, Словаччина;

- «RHEINFELDEN Carbon», Німеччина;
- «CIMM Group», Китай;
- «Fangda Carbon New Material», Китай;
- «Gongyi Anzheng Refractories», Китай;
- «Anssen Metallurgy Group», Китай;
- «Shanghai Lianhe Carbon Company», Китай;
- «BEIJING LY METALSS MINING», Китай;
- «Topfly Material», Китай;
- «Haihan Industry», Китай;
- «HEG», Індія;
- «GIL», Індія [59].

Велика конкуренція на ринку споживання вуглеграфітової продукції обумовлюють необхідність інвестування коштів в енергозберігаючі технології та технічне переобладнання підприємства.

Основними напрямами діяльності підприємства у 2022-2024 рр. планувалися роботи з модернізації випалювального переділу та переділу графітування. Але, у зв'язку з загостренням воєнних дій у регіоні, частково призупинена фінансово-господарська та виробнича діяльність, та, відповідно, припинено технічне переобладнання підприємства.

Середньооблікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2023 р. складала 1410 осіб.

Сутність кадрового планування на підприємстві полягає в забезпеченні виробництва необхідною кількістю працівників потрібної кваліфікації.

У процесі актуалізації та змін виробничої програми уточнюється необхідність в кадрах, їх кваліфікація з метою забезпечення кожного технологічного процесу, як матеріальними ресурсами, так і персоналом необхідної кваліфікації; актуалізуються штатні розклади, чисельний і кваліфікаційний склад працівників підрозділів, фонд оплати праці.

Прийняті на підприємство робітники, що не мають необхідної професійної кваліфікації, або особи, що раніше не мали ніякої робочої професії, проходять навчання по програмі професійної первинної підготовки. На підприємстві існує 175 навчальних програм.

Перевірка знань здійснюється шляхом атестації працівників професій підвищеної небезпеки, знань робочої технологічної інструкції для основних технологічних робітників, контролерів відділу технічного контролю, лаборантів випробувальної та центральної науково-дослідницької лабораторії - не рідше одного разу на рік.

Щорічно керівники структурних підрозділів направляють в управління по роботі з персоналом заявки на проведення навчання своїх працівників за обліком: при необхідності в навчанні іншим професіям, при впровадженні нового обладнання, вивчення протиаварійних ситуацій, вивчення й удосконалення технологічних процесів і системи менеджменту, обов'язкових вимог державних органів. Професійне навчання працівників на підприємстві проводиться викладачами з-поміж керівників, фахівців, кваліфікованих робітників з високими виробничими показниками [60].

У складі підприємства такі цехи:

– смесильно-пресові цехи №1 і №2 (випуск заготівель різних футеровочних виробів на основі термічно обробленого антрациту для алюмінієвих електролізерів, доменних й інших руднотермічних печей при виробництві феросплавів, нікелю, фосфору, а також товарної вуглецевої маси для самоспікливих електродів; виготовлення заготівель для всього асортименту графітованих електродів і графітованих анодів на основі малосірністих нафтових коксів, а також вуглецевої анодної маси, застосовуваної при виробництві алюмінію);

– цех випалу №3 (технічний переділ, призначений для випалу всіх видів вуглеграфітових заготівель як на основі нафтових коксів, так і на основі термоантрациту);

– цех графітації №4 (переділ графітації заготівель електродів й анодів на основі нафтових коксів. Цех оснащений електричними печами опору, що працюють на змінному та постійному струмі);

– цех механічної обробки електродів №5 (механічна обробка різних електродних й інших вуглеграфітових заготівель, а також упакування готових виробів).

Основним завданням промислових підприємств є найбільш повне забезпечення попиту покупців високоякісною продукцією. На обсяг виробництва продукції підприємства впливає різні фактори, що пов'язані з ефективністю використання виробничого потенціалу, його організаційно-технічним рівнем, включаючи трудові ресурси, засоби праці та предмети праці. Аналіз їх впливу на обсяг виробництва продукції сприяє успішному пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Усі фактори поділяють на три основні групи:

– фактори, пов'язані з організацією праці та використанням робочої сили;

– фактори, пов'язані з наявністю та використанням засобів праці (основних фондів);

– фактори, пов'язані з використанням предметів праці (матеріалів).

Окремі фактори, що входять у перераховані групи, можуть діяти паралельно та незалежно один від одного; між іншими факторами існує певна залежність.

Розрахунок впливу даних факторів на обсяг товарної продукції проведемо за допомогою факторного аналізу. Для проведення факторного аналізу необхідно також розрахувати таки показники:

– середньорічний виробіток одного працівника промислово-виробничого персоналу (ПВП) – визначається відношенням обсягу товарної продукції до середньоспискової чисельності промислово-виробничого персоналу;

– величина товарної продукції (ТП) на 1 грн. промислово-виробничих основних фондів (фондовіддача) – визначається відношенням обсягу товарної продукції до середньорічної вартості промислово-виробничих основних фондів. Фондовіддача активної частини основних фондів (машин і устаткування) дорівнює відношенню обсягу товарної продукції до середньорічної вартості машин і устаткування;

– матеріаловіддача продукції – визначається відношенням обсягу товарної продукції до кількості витрачених у виробництві матеріалів та комплектуючих.

Виконаємо оцінку ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт». Цех графітації був збудований у 1953 р. і здійснює переділ графітації заготівель електродів й анодів на основі нафтових коксів та оснащений електричними печами опору, які працюють на змінному та постійному струмі, що побудовані за технологією Ачесона.

Вихідні дані для аналізу факторів, що впливають на обсяг товарної продукції цеху графітації, подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані для аналізу факторів, що впливають на обсяг товарної продукції цеху графітації

№	Назва показника	2022 р.	2023 р.			Зміна 2023 р. до 2022 р.
			план	факт	відхи-лення	
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг товарної продукції (ТП), тис. грн	1336440,81	1816660,99	1827300,71	10639,72	490859,9
2	Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб	153	158	153	–5	0
3	Середня кількість одиниць устаткування	50	53	52	–1	2

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
4	Кількість витрачених у виробництві матеріалів, тис. грн	1305411,20	1787193,10	1783956,20	–3236,90	478545,00
5	Середньорічний виробіток одного працівника ПВП, тис. грн	8737,06	11497,85	11943,14	445,29	3206,08
6	Виробіток на одиницу устаткування, тис. грн	26728,82	34276,62	35140,40	863,78	8411,58
7	Матеріаловіддача, грн/грн	1,02376	1,01648	1,02429	0,00781	0,00053

Проаналізуємо причини, за якими у 2023 р. перевиконання плану обсягу товарної продукції склало 10639,72 тис. грн.

На підставі даних табл. 2.1 визначимо:

1. Вплив трудових факторів (чисельність працівників і продуктивність праці) на виконання плану виробництва продукції:

- зміна чисельності ПВП:

(–5) · 11497850,00 = –57489250,00 грн;

- зміна продуктивності праці:

445290,00 · 153 = 68129370,00 грн.

Розрахунок показав, що зменшення чисельності ПВП на 5 осіб знизило виконання плану на 57489,250 тис. грн, а зростання продуктивності праці викликало перевиконання плану на 68129,37 тис. грн.

Сума цих факторів дає перевиконання плану ТП на:

68129370,00 + (–57489250,00) ≈ 10640,00 тис. грн.

2. Розглянемо, як вплинула на виконання плану випуску ТП друга група факторів – наявність і використання основних фондів:

- зміна кількості устаткування:

(–1) · 34276620,00 = –34276620,00 грн;

- зміна виробітку устаткування:

+863780,00 · 52 = 44916560,00 грн.

Разом: (–34276620,00) + 44916560,00 ≈ 10640,00 тис. грн.

Розрахунок показав, що зменшення кількості устаткування на 1 од. зменшило можливе виконання плану на 34276,62 тис. грн, а підвищення виробітку, навпаки, перевиконало план на 44916,56 тис. грн.

Сумарно ці фактори дали перевиконання плану ТП на 10640,00 тис. грн.

3. Вплив третьої групи факторів – наявність і використання матеріалів:

- зміна споживання матеріалів у виробництві:

(–3236,90) · 1,01648 = –3290241,0 грн;

- зміна матеріаловіддачи:

0,00781 · 1783956,20 тис. грн. = 13932697,0 грн;

- сумарний вплив:

(–3290,241) + 13932,697 ≈ 10640,00 тис. грн.

Зниження якості споживаних матеріалів по відношенню до плану на 3236,90 тис. грн знизило обсяг товарної продукції на 3290,241 тис. грн. Одночасно з цим матеріаловіддача збільшилася на 0,00781 грн. і збільшився обсяг продукції на 13932,697 тис. грн. Сумарно ці фактори дали перевиконання плану ТП на 10640,00 тис. грн.

2.2 Оцінка ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт»

Результати господарської діяльності промислового підприємства багато в чому залежить від забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності використання цього найбільш активного та вирішального фактору виробничого процесу.

Трудові ресурси підприємства – це його головний ресурс, від ефективності використання якого значною мірою залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Трудові ресурси приводять до руху матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість та додатковий продукт у формі прибутку [61, с. 382].

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів починають з характеристики динаміки чисельності працівників на підприємстві. Аналіз дозволяє оцінити, як підприємство вписується в ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку своєї продукції і на ринку трудових ресурсів. Однак тільки у зв'язуванні з динамікою виробничих потужностей підприємства, їх використанням, динамікою продуктивності праці висновки про динаміку чисельності здобувають обґрунтованість й аналітичну цінність.

Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших показників.

Якщо при незмінних виробничих потужностях на підприємстві постійно скорочується чисельність персоналу та пропорційно обсяг випуску продукції, тобто коли скорочення чисельності персоналу не компенсується зростанням продуктивності праці, а, відповідно, відбувається зниження показника використання виробничих потужностей підприємства, це говорить про недоліки в організації виробництва маркетингової служби, про нездатність власників і керівників підприємства втримати його на плаву, зберегти трудовий колектив. Така ситуація вимагає з'ясування конкретних

причин відтоку робочої сили та розробки рекомендацій для зміни на кращу ситуацію.

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

Основними завданнями аналізу є [49, с. 78]:

- вивчення і оцінка забезпеченості організації і його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також по категоріях працівників і професіях;
- оцінка використання робочого часу;
- оцінка рівня і динаміки продуктивності праці, а також чинників, що впливають на її зміну;
- оцінка ефективності використання трудового потенціалу;
- оцінка формування і використання фонду заробітної плати;
- пошук резервів росту продуктивності праці і стабільності розвитку фірми на основі кадрового потенціалу.

Джерелами інформації для аналізу використання персоналу є план по праці, статистична звітність, дані табельного обліку та відділу кадрів. При аналізі використання трудових ресурсів особлива увага приділяється руху робочої сили.

Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку показників за формулами 1.1-1.4.

Наведені показники проаналізуємо в динаміці за 2022-2023 рр.

Коефіцієнт обороту по прийому працівників відповідно становить:

2022 р. Кпр = 31 / 153 = 0,21 або 21%;

2023 р. Кпр = 18 / 153 = 0,12 або 12%.

Коефіцієнт обороту по вибуттю відповідно становить:

2022 р. Кв = 26 / 153 = 0,17 або 17%;

2023 р. Кв = 25 / 153 = 0,16 або 16%.

Наведені дані свідчать про те, що у 2023 р. коефіцієнти по прийому та вибуттю працівників знизилися в порівнянні з 2023 р. Прийом нових працівників у 2023 р. також знизився.

Коефіцієнт плинності кадрів відповідно становить:

2022 р. Кп = 21 / 153 = 0,14 або 14%;

2023 р. Кп = 21 / 153 = 0,14 або 14%.

Зазначимо, що в загальній кількості працівників, що звільнилися, основну частину займають звільнені за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Плинність кадрів призводить до значних втрат ресурсів і знижує ефективність виробництва. Плинність кадрів тим менше, чим краще умови праці, вище рівень оплати праці, вище рівень задоволеності соціальних потреб працівників. Важливими засобами боротьби з плинністю є заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, удосконалення методів підвищення кваліфікації працівників і форм матеріального та морального стимулювання.

Коефіцієнт сталості складу персоналу цеху:

2022 р. Кс.с. = 96 / 153 = 0,627 або 62,7%;

2023 р. Кс.с. = 110 / 153 = 0,719 або 71,9%.

Вихідні дані та розраховані показники зведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники руху трудових ресурсів цеху графітації у 2022-2023 рр.

№	Назва показника	2022 р.	2023 р.	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	153	153	100,00
2	Прийнято протягом року нових працівників, осіб	31	18	58,06
3	Вибуло працівників, у т.ч. з причин:	26	25	96,15
3.1	– скорочення штатів;	5	4	80,00
3.2	– за власним бажанням, звільнено за прогул та ін. порушення трудової дисципліни	21	21	100,00

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
4	Оборот по прийому, %	21,00	12,00	57,14
5	Оборот по вибуттю, %	17,00	16,00	94,12
6	Плинність, %	14,00	14,00	100,00
7	Сталість складу, %	62,70	71,90	114,67

Дані табл. 2.2 свідчить, що у 2023 р. ситуація з рухом робочої сили декілька покращилася. Так, коефіцієнт обороту по вибуттю знизився з 0,17 до 0,16 (або на 5,88%), коефіцієнт плинності кадрів не змінився, коефіцієнт сталості складу персоналу цеху збільшився з 0,627 до 0,719 (або на 14,67%). Однак коефіцієнт обороту по прийому персоналу знизився з 0,21 до 0,12 (або на 42,86%). Така ситуація може сприяти підвищенню досвіду працівників, більш впевненому поводженню їх з машинами та механізмами, збільшенню міжремонтних періодів роботи обладнання, а все перераховане вище – до збільшення продуктивності праці.

Наочно динаміка показників руху трудових ресурсів подано на рис. 2.1.

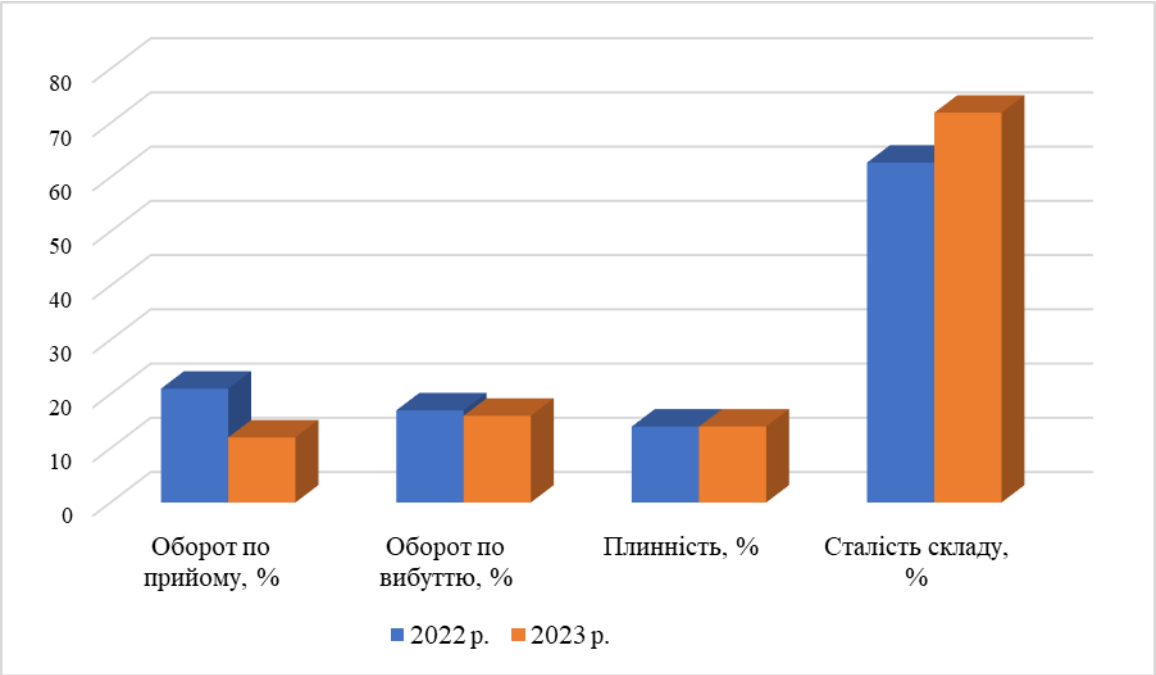


Рисунок 2.1 – Діаграма показників руху трудових ресурсів цеху графітації у 2022-2023 рр.

Для поліпшення ситуації з плинністю кадрів необхідно удосконалювати соціальну сферу та підвищувати ефективність мотивації праці. Це дасть можливість при підборі персоналу для роботи на підприємстві віддавати перевагу більш досвідченим працівникам. Для виявлення резервів подальшого росту ефективності використання трудових ресурсів підприємства, необхідно детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином – причини його непродуктивних витрат. Повноту використання персоналу можна оцінити по кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також по ступені використання фонду робочого часу [51, с. 382].

Для оцінка ефективності використання трудового потенціалу, підприємство розраховує номінальний фонд робочого часу працівників, виходячи з його чисельного складу, законодавчо встановлених норм тривалості робочого дня та робочого тижня, кількості вихідних і святкових днів, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників упродовж відпусток і робочого дня.

Показники використання трудових ресурсів цеху графітації подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Використання трудових ресурсів цеху графітації у 2022-2023 рр.

№	Назва показника	2022 р.	2023 р.		Відхилення	
			план	факт	від 2022 р.	від плану
1	2	3	4	5	6	7
1	Средньорічна чисельність робітників (ЧР), осіб	137	140	136	–1	–4
2	Відпрацьовано за рік одним робітником: – днів (Д)	194	201	196	2	–5
3	– годин (Г)	1532,6	1587,9	1548,4	15,8	–39,5

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
4	Середня тривалість робочого дня (Т), год.	7,9	7,9	7,9	0,0	0,0
5	Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	210021,0	222306,0	210582,4	561,4	–11723,6

Фонд робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік і середньої тривалості робочого дня. Розрахуємо його з використанням формули 1.7.

Дані табл. 2.3 свідчать, що в цеху фактичний фонд робочого часу менше планового на 11723,6 год.

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

– чисельності робітників:

$$\Delta ФРЧ_{чр} = (ЧР_1 - ЧР_0) \cdot Д_0 \cdot Т_0 . \quad (2.1)$$

ΔФРЧчр = (136 – 140) · 201 · 7,9 = –6351,6 год.

– кількості відпрацьованих днів одним робітником:

$$\Delta ФРЧ_{Д} = ЧР_1 \cdot (Д_1 - Д_0) \cdot Т_0 . \quad (2.2)$$

ΔФРЧд = (196 – 201) · 136 · 7,9 = –5372,0 год.

Тобто в цеху графітації трудові ресурси використовуються недостатньо повно. У середньому одним робітником відпрацьовано за графіком 196 змін замість 201, у наслідок чого цілоденні втрати робочого часу на одного робітника склали 5 днів, на всіх робітників 680 днів, або (680 · 7,9) 5372 год.

Загальні втрати робочого часу склали 11723,6 год. ((–6351,6 год.) + (–5372,0 год.)), або 5,27% ((11723,6 / 222306,0) · 100%).

Істотними є втрати робочого часу в результаті скорочення фактичної чисельності робітників на 4 особи у порівнянні з планом.

Для виявлення причин цілоденних і внутрізмінних втрат робочого часу зіставляють дані фактичного та планового балансу робочого часу. Вони можуть бути викликані різними об'єктивними та суб'єктивними обставинами, не передбаченими планом: додатковими відпустками з дозволу адміністрації, захворюванням робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через несправність устаткування, машин, механізмів, через відсутність роботи, сировини, матеріалів, електроенергії, палива й т.д. Кожен вид втрат аналізується докладніше, особливо ті, які залежать від підприємства. Зменшення втрат робочого часу із причин, що залежать від трудового колективу, є резервом збільшення виробництва продукції, що не вимагає додаткових капітальних вкладень і дозволяє швидко одержати віддачу.

Аналіз використання фонду робочого часу робітників цеху подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз використання фонду робочого часу робітників, зайнятих за безперервним графіком, у 2023 р.

Назва показника	На одного робітника		Зміна абсолютна	
	план	факт	на одного робітника	на всіх робітників
1	2	3	4	5
Календарна кількість днів	365	365	0	0
У тому числі:				
святкові та вихідні дні	134	134	0	0
Номінальний фонд робочого часу, змін	231	231	0	0
Неявки на роботу, змін	30	35	5	680
У тому числі:				
щорічні відпустки	24	24	0	0
відпустки по навчанню	1	1	0	0
додаткові відпустки з дозволу адміністрації	1	3	2	272
хвороби	4	7	3	408

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
прогули	–	–	–	–
Явочний фонд робочого часу, змін	201	196	–5	–680
Тривалість робочої зміни, год.	7,9	7,9	0,0	0,0
Бюджет робочого часу, год.	1587,9	1548,4	–39,5	–5372,0
Передсвяткові скорочені дні, год.	9	9	0	0
Корисний фонд робочого часу, год.	1578,9	1539,4	–39,5	–5372,0
Надурочно відпрацьований час, год.	–	–	–	–
Непродуктивні витрати робочого часу, год.	–	–	–	–

За даними табл. 2.4, втрати робочого часу робітників викликані як суб'єктивними, так й об'єктивними обставинами: відпустками по навчанню, особливо, захворюваннями працівників з тимчасовою втратою працездатності.

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

Значна частина втрат – 5372 год. ((272 + 408) · 7,9), викликана суб'єктивними факторами: додаткова відпустка з дозволу адміністрації, хвороби, що можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. Недопущення їх рівнозначно вивільненню трьох працівників (5372 / 1578,9).

Втрати, пов'язані із захворюваннями, – серйозний показник, що вказує на умови праці. За даними табл. 2.4 видно, що він посідає перше місце серед всіх втрат робочого часу. Це означає, що необхідно приділити особливу увагу поліпшенню умов, у яких виконують свої трудові обов'язки працівники цеху. При обстеженні цеху з'ясувалося, що повітряне середовище наповнене

парами мастил, продуктами горіння зварювальних електродів і різних інших домішок, що вказує на недосконалу систему вентиляції в цеху. Перераховане вище свідчить про те, що умови праці сприяють захворюваності. Для зниження таких втрат праці рекомендується усунути основні фактори захворюваності, а саме: реконструювати системи вентиляції, очистити існуючі віконні прорізи від бруду, що скопився, і нальоту, а також усунути всі існуючі отвори, які не передбачені проектом цехового приміщення.

Скорочення втрат робочого часу, які обумовлені причинами, що залежать від трудового колективу – це резерв збільшення виробництва продукції, який не потребує додаткових інвестицій і дозволяє швидко одержати віддачу. Підрахуємо його. Для цього необхідно втрати робочого часу з вини підприємства помножити на базовий середньогодинний виробіток продукції [51, с. 386]:

$$\Delta ВЧ = ВРЧ \cdot ГВ_0, \tag{2.3}$$

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

$ГВ_0$ – плановий середньогодинний виробіток продукції, грн (табл. 2.5).

ΔВЧ = (272 + 408) · 8171,9 = 5556892,0 грн.

Резерв збільшення виробництва продукції, що обумовлений скороченням втрат робочого часу, які залежать від трудового колективу, склав: 5556,892 тис. грн.

Однак треба мати на увазі, що втрати робочого часу не завжди приводять до зменшення обсягу виробництва продукції, тому що вони можуть бути компенсовані підвищенням інтенсивності праці працівників. Тому при аналізі використання трудових ресурсів велика увага приділяється вивченню показників продуктивності праці.

Невиходи працівників на роботу у зв’язку із хворобами не можуть вважатися прямим резервом поліпшення стану використання робочого часу,

але об’ємний аналіз показників кількості невиходів через тимчасову непрацездатність дає підстави для висновків про умови роботи на тому або іншому підприємстві. Не вважаються також непродуктивними витратами робочого часу дні відсутності працівників через виконання державних обов’язків.

Велике значення для виявлення реальної кількості внутрізмінних витрат робочого часу мають матеріали обробки разових спостережень, фотографування та самофотографування робочого дня. І зафіксовані в офіційному обліку, і виявлені методом виборчих спостережень внутрізмінні простої групуються із причин, які дають можливість намічати шляхи їх зниження.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу застосовується система узагальнюючих, приватних і допоміжних показників продуктивності праці. Узагальнюючими показниками є середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції одним робітником, а також середньорічний виробіток продукції на одного працівника у вартісному вираженні [51, с. 386-387].

За Г.В. Савицькою [51, с. 387]: «До числа часних показників відносять витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції), або випуск продукції певного виду в натуральному вираженні за один чол.-день, або одну чол.-годину».

Такий показник, як середньорічний виробіток продукції одним працівником є найбільш узагальнюючим для продуктивності праці, тому що його величина залежить не тільки від виробітку робітників, але й від питомої ваги останніх у загальній чисельності персоналу, а також від кількості відпрацьованих ним днів і тривалості робочого дня.

Величина середньорічного виробітку залежить не тільки від виробітку робітників, але й від питомої ваги останніх у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП), а також від кількості

відпрацьованих ним днів і тривалості робочого дня. Тоді середньорічний виробіток (РВ) одного працівника дорівнює добутку таких факторів [51, с. 388]:

$$РВ^{П} = Пит \cdot Д \cdot Т \cdot ГВ, \quad (2.4)$$

де Пит – питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу;

Д – кількість відпрацьованих днів робітником;

Т – тривалість робочого дня, год.;

ГВ – середньогодинний виробіток одного робітника, грн.

Аналіз зміни середньорічного виробітку робітника, що залежить від кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік (Д), середньої тривалості робочого дня (Т) і середньогодинного виробітку (ГВ) виконують аналогічно [51, с. 389]:

$$РВ = Д \cdot Т \cdot ГВ. \quad (2.5)$$

Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці в цеху графітації у 2023 р.

№	Назва показника	Величина у 2023 р.		Відхилення
		план	факт	
1	2	3	4	5
1	Середньорічна чисельність ПВП, осіб	158	153	–5
2	У тому числі робітників, осіб	140	136	–4
3	Питома вага робітників у загальній чисельності працівників (Пит), частка од.	0,886	0,889	0,003

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
4	Відпрацьовано змін одним робітником за рік (Д)	201	196	–5
5	Відпрацьовано днів всіма робітниками	28140	26656	–1484
6	Середня тривалість робочої зміни (Т), год.	7,9	7,9	0,0
7	Виробництво продукції в цінах базового періоду, тис. грн	1816660,99	1827300,71	10639,72
8	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	11497,85	11943,14	445,29
	Виробіток робітника:			
9	– середньорічний, тис. грн (РВ)	12976,15	13436,03	459,88
10	– середньозмінний, грн (ДВ)	64557,96	68551,17	3993,21
11	– середньогодинний, грн (ГВ)	8171,89	8677,36	505,47

Розрахунок впливу даних факторів на зміну рівня середньорічного виробітку ПВП способом абсолютних різниць подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівника цеху

Фактор	Формула розрахунку	ΔРВ, тис. грн
1	2	3
Зміна: частки робітників у загальній чисельності ПВП	$РВчаст. = ΔПит \cdot РВпл$	38,9
Кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$ΔРВд = Пит \cdot ΔД \cdot ГВпл$	–289,5
Середньогодинного виробітку	$ΔРВгв = Пит \cdot Дф \cdot Тф \cdot ΔГВ$	695,9
Всього:	–	445,3

За даними табл. 2.5 і 2.6 середньорічний виробіток працівника цеху вище планової величини на 445,3 тис. грн. Він зріс на 38,9 тис. грн у зв’язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу та на 695,9 тис. грн за рахунок підвищення середньогодинного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули надпланові цілоденні втрати робочого часу, у результаті чого середньорічний виробіток скоротився на 289,5 тис. грн.

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку робітника цеху способом абсолютних різниць подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку робітника цеху

Фактор	Формула розрахунку	ΔРВ, тис. грн
1	2	3
Зміна: кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$\Delta РВд = \Delta Д \cdot Т \cdot ГВпл$	–320,3
Середньогодинного виробітку	$\Delta РВгв = Дф \cdot Тф \cdot \Delta ГВ$	780,2
Всього:	–	459,9

За даними табл. 2.5 і 2.7 середньорічний виробіток робітника цеху вище планової величини на 459,9 тис. грн. Він зріс на 780,2 тис. грн у зв’язку зі збільшенням середньогодинного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули надпланові цілоденні втрати робочого часу, у результаті чого середньорічний виробіток скоротився на 320,3 тис. грн.

Наприкінці аналізу необхідно розробити конкретні заходи щодо забезпечення росту продуктивності праці та визначити резерви підвищення середньогодинного, середньоденного та середньорічного виробітку робітників [62, с. 104].

Основними напрямками пошуку резервів росту продуктивності праці є:

– збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, тому що при нарощуванні обсягів виробництва на наявній потужності збільшується тільки змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається без зміни. У результаті витрати часу на випуск одиниці продукції зменшуються;

– скорочення витрат праці на її виробництво шляхом інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації й автоматизації, більш досконалої техніки та технології виробництва, скорочення втрат робочого часу за рахунок поліпшення організації праці,

матеріально-технічного постачання й інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних й інноваційних заходів.

Можливі такі варіанти співвідношення зміни обсягу випуску продукції і витрат праці, які повинні враховуватися при виборі управлінської стратегії щодо забезпечення росту продуктивності праці при існуючих у цей момент економічних умовах:

- збільшення обсягу випуску продукції при зниженні витрат праці на її виробництво;
- обсяг продукції зростає швидше, ніж витрати праці;
- обсяг продукції зростає при незмінних витратах праці;
- обсяг продукції залишається незмінним при зниженні витрат праці;
- обсяг продукції знижується більш повільними темпами, чим витрати праці.

Крім аналізу продуктивності праці, необхідно також оцінити трудомісткість продукції, що виробляється у цеху. Трудомісткість – це витрати робочого часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції. Трудомісткість визначають на одиницю продукції в натуральному вираженні по всій номенклатурі виробів. Показник трудомісткості можна розрахувати й по загальному випуску продукції, як відношення загальної кількості людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, до обсягу продукції. Цей показник обернено пропорційний показнику годинного виробітку одного робітника.

Трудомісткість продукції (ТО) визначають за формулою [51, с. 138]:

$$ТО = ФРЧ / ТП, \quad (2.6)$$

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

ТП – товарна продукція, тис. грн.

У процесі аналізу вивчають динаміку трудомісткості, виконання плану по її рівню, причини її зміни та вплив на рівень продуктивності праці. Важливо також порівняти питому трудомісткість продукції на різних підприємствах, що дає можливість виявити передовий досвід і розробити заходи щодо його впровадження на досліджуваному підприємстві.

Проведемо аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції в цеху графітації у 2022-2023 рр. за даними, представленими в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції цеху графітації у 2022-2023 рр.

№	Назва показника	2022 р.	2023 р.		Темп зміни, %		
			план	факт	план до 2022 р.	факт до 2022 р.	факт до плану 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Товарна продукція, тис. грн	1336440,81	1816660,99	1827300,71	135,93	136,73	100,59
2	Відпрацьовано всіма працівниками, чол.-год.	210021,0	222306,0	210582,4	105,85	100,27	94,73
3	Трудомісткість на 1 тис. грн, год.	0,157	0,122	0,115	77,71	73,25	94,26
4	Середього-динний виробіток, грн	6369,43	8171,89	8677,36	128,29	136,23	106,19

Дані табл. 2.8 свідчать, що планове завдання по зниженню трудомісткості продукції в цеху перевиконано. Планове завдання по зниженню трудомісткості продукції у 2023 р. до 2022 р. становить 22,29% (77,71 – 100,00), фактичне зниження трудомісткості у 2023 р. до 2022 р. – 26,75 % (73,25 – 100,00).

Між зміною загальної трудомісткості та середньогодинного виробітку

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

$$\Delta ГВ\% = \frac{\Delta ТО\% \cdot 100}{100 - \Delta ТО\%} \qquad (2.7)$$

і навпаки:

$$\Delta ТО\% = \frac{\Delta ГВ\% \cdot 100}{100 - \Delta ГВ\%} \ , \qquad (2.8)$$

де ТО – загальна трудомісткість, год.;

ГВ – середньогодинний виробіток, грн.

Фактична трудомісткість нижче планового рівня на 5,7%. Знайдемо темп росту продуктивності праці:

ΔГВ% = (5,7 · 100) / (100 – 5,7) = 6,0%.

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

Зниження трудомісткості продукції – найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається в першу чергу за рахунок зниження трудомісткості продукції, а саме за рахунок виконання плану організаційно-технічних заходів (впровадження у виробництво досягнень науки та техніки, механізація й автоматизація виробництва, удосконалення організації виробництва та праці, перегляд норм виробітку тощо).

Продуктивність праці й інтенсивність праці впливають на фонд оплати праці (ФОП), що займає в складі витрат підприємства значну питому вагу.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Підвищення рівня оплати праці сприяє росту його мотивації і росту продуктивності праці. У зв'язку з цим аналіз витрати коштів на оплату праці має винятково велике значення.

Головною метою аналізу витрат на оплату праці є визначення доцільності форм та систем оплати праці, що використовуються на підприємстві, усунення нераціональних затрат, у випадку їх наявності, й пошук резервів поліпшення використання трудового потенціалу підприємства задля нарощення обсягів виробництва при збереженні якісних показників [63, с. 19].

Розрахуємо абсолютне та відносне відхилення фактичної величини ФОП від планової (базової).

Абсолютне відхилення ($\Delta ФОП_{абс}$) розраховують як різницю між фактично використаними коштами на оплату праці та базовим ФОП у цілому по підприємству (виробничим підрозділам і категоріям працівників) за формулою:

$$\Delta ФОП_{АБС} = ФОП_1 - ФОП_0, \quad (2.9)$$

де $\Delta ФОП_{абс}$ – абсолютне відхилення ФОП, грн;

$ФОП_о$ – фонд оплати праці плановий (базовий), грн;

$ФОП_1$ – фонд оплати праці фактичний, грн.

Для умов досліджуваного цеху:

$\Delta ФОП_{абс}$ = 34643,50 тис. грн – 34942,60 тис. грн = –299,10 тис. грн.

Оскільки абсолютне відхилення визначається без обліку зміни обсягу виробництва продукції, то по ньому не можна судити про економію або перевитрату ФОП.

Відносне відхилення ($\Delta ФОП_{відн}$) розраховують як різницю між фактично нарахованою сумою зарплати та базовим фондом, скорегованим на індекс обсягу виробництва продукції. Відсоток виконання плану (Квп) по виробництву продукції (у нашому випадку) складає 100,59%.

При цьому треба мати на увазі, що корегується тільки змінна частина ФОП, яка змінюється пропорційно обсягу виробництва продукції. Це зарплата робітників за відрядними розцінками, премії робітникам й управлінському персоналу за виробничі результати та сума відпускних, що відповідає частці змінної зарплати [51, с. 407].

Постійна частина оплати праці не змінюється при збільшенні або спаді обсягу виробництва (зарплата робітників по тарифних ставках, зарплата службовців по окладах, всі види доплат, оплата праці працівників будівельних бригад, житлово-комунального господарства, соціальної сфери та відповідна їм сума відпускних).

Вихідні дані для аналізу ФОП подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для аналізу ФОП працівників цеху графітації у 2023 р.

Вид оплати праці	Величина, тис. грн		
	план	факт	відхилення
1	2	3	4
1. Змінна частина оплати праці робітників	10516,9	10365,9	–151,0
1.1 За відрядними розцінками	4848,4	4749,1	–99,3
1.2 Премії за виробничи результати	5668,5	5616,8	–51,7
2. Постійна частина оплати праці робітників	17864,7	17781,7	–83,0
2.1 Почасова оплата праці за тарифними ставками	10840,6	10829,5	–11,1
2.2 Доплати	4326,5	4265,0	–61,5
2.2.1 За роботу в нічний час, святкові дні	2440,1	2411,4	–28,7
2.2.2 За професійну майстерність	634,5	626,6	–7,9
2.2.3 Оплата за сумісництво	1251,9	1227,0	–24,9

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
2.3 Премія погодонників	2697,6	2687,2	–10,4
3. Всього оплата праці робітників без оплати відпустки	28381,6	28147,8	–233,8
4. Оплата відпустки робітників	2580,2	2561,0	–19,2
4.1 Щодо змінної частини	877,6	860,5	–17,1
4.2 Щодо постійної частини	1702,6	1700,5	–2,1
5 Оплата праці АУП, у тому числі:	3980,8	3934,7	–46,1
5.1 Погодинна оплата	2762,3	2731,8	–30,5
5.2 Премії АУП	1218,5	1202,9	–15,6
6. Загальний ФОП	34942,6	34643,5	–299,1
У тому числі:			
– змінна частина (п.1+п.4.1) ($ФОП_{зм.}$)	11394,5	11226,6	–167,9
– постійна частина (п.2+п.4.2+п.5) ($ФОП_{пост.}$)	23548,1	23416,9	–131,2
7. Питома вага в загальному фонді оплати праці, %:			
– змінної частини	32,61	32,41	–0,2
– постійної частини	67,39	67,59	0,2

На підставі даних, представлених у табл. 2.9, визначимо відносне відхилення ФОП з урахуванням виконання плану по виробництву продукції:

$$\Delta ФОП_{відн.} = ФОП_{ф.} - ФОП_{ск.} =$$

$$ФОП_{ф.} - (ФОП_{пл.зм.} \cdot Квп + ФОП_{пл.пост.}), \quad (2.10)$$

де Квп – коефіцієнт виконання плану по випуску продукції.

У результаті підстановки даних одержимо:

$\Delta ФОП_{відн.}$ = 34643,50 тис. грн – (11394,50 тис. грн · 1,0059 + 23548,10 тис. грн) = 34643,50 тис. грн – 35009,80 тис. грн = 366,30 тис. грн.

Таким чином, відхилення (економія) по фонду оплати праці склало 366,30 тис. грн.

При розрахунку відносного відхилення по фонду оплати праці можна використати так званий поправочний коефіцієнт (Кп), що відбиває питому вагу змінної зарплати в загальному фонді. Він показує, на яку частку відсотка варто збільшити плановий фонд оплати праці за кожен відсоток

перевиконання плану по випуску продукції (ΔТП%):

$$\Delta ФОП_{відн.} = ФОП_{ф.} - ФОП_{ск.} =$$
$$= ФОП_{ф.} - ((ФОП_{пл.} \cdot (100 + \Delta ТП\% \cdot Кп)) / 100). \quad (2.11)$$

У результаті підстановки даних одержимо:

$\Delta ФОП_{відн.}$ = 34643,50 тис. грн – ((34942,60 тис. грн · (100 + 0,59 · 0,32)) / 100) = 366,30 тис. грн.

Отже, в цеху відносна економія склала 366,30 тис. грн.

Для розширеного відтворення, збільшення прибутку та рентабельності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту її оплати. Якщо такий принцип не дотримується, то відбувається перевитрата ФОП, підвищення собівартості продукції і відповідно зменшення величини прибутку.

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

$$Ісз = С_{зф.} / С_{зпл}, \quad (2.12)$$

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

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

Аналогічним чином розрахуємо індекс продуктивності праці (Ірв):

$$Ірв = РВ_{ф.} / РВ_{пл.}, \quad (2.13)$$

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

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

Розрахуємо ці показники:

Ісз = 18869,0 грн / 18429,6 грн = 1,024;

Ірв = 13436,03 тис. грн / 12976,15 тис. грн = 1,035.

Наведені дані показують, що в цеху темп росту продуктивності праці випереджав темп росту оплати праці.

Коефіцієнт випередження (Квип.) розрахуємо за формулою:

$$Квип. = Ірв / Ісз. \quad (2.14)$$

Квип. = 1,035 / 1,024 = 1,011.

Для визначення суми економії (–Е) або перевитрати (+Е) фонду оплати праці у зв'язку зі зміною співвідношення між темпами росту продуктивності праці та її оплати використають формулу:

$$Е = ФОП_{ф.} \cdot ((Ісз – Ірв) / Ісз). \quad (2.15)$$

Е = 34643,5 тис. грн · ((1,024 – 1,035) / 1,024) = –370,685 тис. грн.

Таким чином, більш високі темпи росту продуктивності праці в цеху графітації порівняно з темпами росту оплати праці сприяли економії фонду оплати праці на суму 370,685 тис. грн.

2.3 Оцінка рівня кадрової безпеки в цеху графітації

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

Для забезпечення кадрової безпеки та її зміцнення потрібно [64]: поєднувати матеріальні стимули з моральними; створювати безпечні та гарні

умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; здійснювати стратегічне кадрове планування тощо.

Мета забезпечення кадрової безпеки підприємства – це створення єдиної команди професіоналів, які орієнтовані на ефективність та якість результатів діяльності, збереження кадрового потенціалу підприємства, підвищення рівня професіоналізму працівників. Характерними рисами кадрової програми підприємства є ефективна система підбору та розстановки кадрів, оцінка професійних навичок, умінь та знань персоналу, удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу.

У свою чергу, негативний вплив на кадрову складову досліджуваного підприємства мають такі внутрішні загрози:

– слабка організація системи управління персоналом;
– недостатньо ефективна система мотивації праці;
– неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу;
– недосконала корпоративна політика тощо.

За методикою І.І. Нагорної [65, с. 248] оцінимо «рівень кадрової безпеки в цеху графітації за такими показниками:

– коефіцієнт плинності кадрів (Кп):

$$К\ \ п = \frac{\sum Ч_з}{О}, \tag{2.16}$$

де Чз – кількість працівників, які були звільнені за розрахунковий період, осіб;

О – загальна чисельність працівників підприємства, осіб;

– коефіцієнт фізичного старіння кадрів (Кв):

$$Кв = \frac{Ов}{О}, \tag{2.17}$$

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

– фондоозброєність працівників (Фо);

– фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (Фно)».

Чим нижче значення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта фізичного старіння кадрів і чим більше фондоозброєність працівників фондами виробничого та невиробничого призначення, тим вище рівень кадрової безпеки підприємства. Рекомендовані порогові значення рівнів кадрової безпеки підприємства наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця показників за рівнями кадрової безпеки підприємства [65, с. 249]

Назва показ-ника	Рівень кадрової безпеки			
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Незадовільна безпека	Критична безпека
Кп	$0,003 \le К_П < 0,052$	$0,052 \le К_П < 0,102$	$0,102 \le К_П < 0,152$	$0,152 \le К_П < 0,200$
Кв	$0,200 \le Кв < 0,255$	$0,255 \le Кв < 0,311$	$0,311 \le Кв < 0,367$	$0,367 \le Кв < 0,423$
Фо	$182 \ge Фо > 139$	$139 \ge Фо > 95$	$95 \ge Фо > 51$	$51 \ge Фо > 11$
Фно	$106 \ge Фно > 142$	$69 \ge Фно > 106$	$32 \ge Фно > 69$	$0 \ge Фно > 31$

Вихідні дані та розраховані показники кадрової безпеки цеху графітації подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані та результати розрахунку показників рівня кадрової безпеки цеху графітації у 2021-2023 рр.

Назва показника	Рік			Зміна відн.,%	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність працівників (*О*), осіб	151	153	153	1,32	0,00

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
2. Вибуло працівників за власним бажанням (*Чз*), осіб	20	21	21	5,00	0,00
3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	283912,86	348228,76	349412,91	22,65	0,34
4. Середньорічна вартість основних фондів невиробничого призначення, тис. грн	5116,94	7091,54	7093,29	38,59	0,02
5. Кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація (*Ов*), осіб	13	12	10	-7,69	-16,67
6. Фондоозброєність працівників (*Фо*), млн. грн/чол.	1,880	2,276	2,284	21,05	0,34
7. Коефіцієнт плинності кадрів (*Кп*), частка од.	0,13	0,14	0,14	7,69	0,00
8. Фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (*Фно*), млн. грн/чол.	0,0339	0,04635	0,04636	36,77	0,02
9. Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (Кв), частка. од	0,086	0,078	0,065	-9,30	-16,67

Діаграма показників, що характеризують стан кадрової безпеки в цеху графітації у 2021-2023 рр., подано на рис. 2.2.

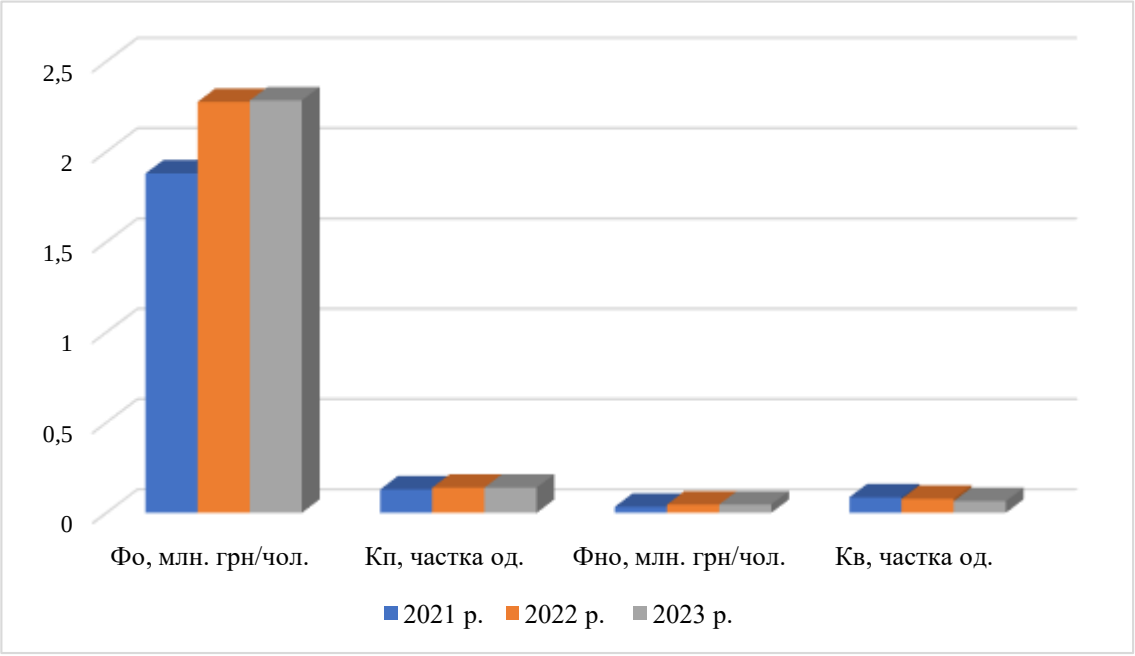


Рисунок 2.2 – Діаграма показників, що характеризують стан кадрової безпеки в цеху графітації у 2021-2023 рр.

Визначимо рівень кадрової безпеки в цеху графітації у 2021-2023 рр.:

2021 р.: $0,102 \leq К_П < 0,152$; Фо>182; Кв<0,2; 32≥Фно>69;

2022 р.: $0,102 \leq К_П < 0,152$; Фо>182; Кв<0,2; 32≥Фно>69;

2023 р.: $0,102 \leq К_П < 0,152$; Фо>182; Кв<0,2; 32≥Фно>69.

Таким чином, рівень кадрової безпеки цеху графітації можна вважати відносно задовільним. Однак викликає тривогу достатньо висока плинність кадрів, яка характерна для незадовільного рівня безпеки. Крім того, забезпеченість працівників основними фондами невиробничого призначення також характерна для незадовільної безпеки. Плинність кадрів пов'язана з незадоволеністю працівників умовами праці та недостатньо ефективною мотивацією праці робітників. Таким чином, керівництву підприємства належить звернути увагу на ці фактори та запропонувати шляхи, що будуть сприяти зниженню плинності кадрів в цеху графітації.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Український графіт» (ПрАТ «Укрграфіт») – єдиний виробник вуглеграфітової продукції Україні та один із провідних виробників на міжнародному ринку. ПрАТ «Укрграфіт» є одним із засновників вуглеграфітової промисловості в світі початок його історії сягає у 1933 р.

Виконано оцінку ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт». Цех графітації був збудований у 1953 р. і здійснює переділ графітації заготівель електродів й анодів на основі нафтових коксів та оснащений електричними печами опору, які працюють на змінному та постійному струмі, що побудовані за технологією Ачесона.

Результати господарської діяльності підприємства багато в чому зумовлюються забезпеченістю трудовими ресурсами та ефективністю

використання цього найбільш активного та вирішального фактора виробничого процесу. У 2023 р. величини коефіцієнтів по прийому та вибуттю персоналу знизилися в порівнянні з 2022 р. В загальній кількості працівників, що звільнилися, основну частину займали звільнені за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. У свою чергу, плинність кадрів приводить до великих втрат ресурсів і знижує ефективність виробництва та рівень кадрової безпеки підприємства.

Для виявлення резервів росту ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації було проаналізовано стан використання працівниками робочого часу. Аналіз показав, що у цеху фактичний фонд робочого часу у 2023 р. менше планового на 11723,6 год., тобто трудові ресурси використовувалися недостатньо повно. У середньому одним робітником відпрацьовано за графіком 196 змін замість 201, у наслідок чого цілоденні втрати робочого часу на одного робітника склали 5 днів, на всіх робітників – 680 днів, або 5372 год. Втрати робочого часу робітників викликані як суб’єктивними, так й об’єктивними обставинами: відпустками по навчанню та захворюванням працівників з тимчасовою втратою працездатності.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу проаналізовано продуктивність праці. Аналіз показав, що середньорічний виробіток працівника цеху вище планової величини на 445,30 тис. грн. Він зріс на 38,90 тис. грн у зв’язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності ПВП та на 695,90 тис. грн за рахунок підвищення середньогодинного виробітку робітників. Негативно на рівень продуктивності праці вплинули надпланові цілоденні втрати робочого часу.

Проведено аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції. Планове завдання по зниженню трудомісткості продукції в цеху перевиконано. Фактичне зниження трудомісткості продукції у 2023 р. до 2022 р. – 26,75%.

Продуктивність праці й інтенсивність праці впливають на фонд оплати праці, що займає в складі витрат підприємства значну питому вагу. У свою чергу, підвищення рівня оплати праці сприяє росту її мотивації і продуктивності праці, а також зниженню плинності кадрів. У звязку із цим проведено аналіз витрат на оплату праці, який показав відносну економію по фонду оплати праці у розмірі 366,3 тис. грн.

Для розширеного відтворення, збільшення прибутку та рентабельності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту її оплати. Якщо такий принцип не дотримується, то відбувається перевитрата ФОП, підвищення собівартості продукції і відповідно зменшення величини прибутку. Так, в досліджуваному цеху коефіцієнт випередження дорівнює 1,011. Більш високі темпи росту продуктивності праці в цеху графітації порівняно з темпами росту оплати праці сприяли економії фонду оплати праці на суму 370,685 тис. грн.

Оцінено рівень кадрової безпеки підприємства за такими показниками: коефіцієнт плинності кадрів (Кп); коефіцієнт фізичного старіння кадрів (Кв); фондоозброєність працівників (Фо); фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (Фно). Визначено, що рівень кадрової безпеки цеху графітації можна вважати відносно задовільним. Однак викликає тривогу достатньо висока плинність кадрів, яка характерна для незадовільного рівня безпеки. Крім того, забезпеченість працівників основними фондами невиробничого призначення також характерна для незадовільної безпеки. Плинність кадрів пов’язана з незадоволеністю працівників умовами праці та недостатньо ефективною мотивацією праці робітників. Таким чином, керівництву підприємства належить звернути увагу на ці фактори та запропонувати шляхи, що будуть сприяти зниженню плинності кадрів в цеху графітації.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Шляхи розв’язання проблеми плинності кадрів

Одним з негативних факторів, що знижує рівень кадрової безпеки підприємства, є плинність кадрів. Загально прийнятим фактом є те, що стабільний кадровий склад є запорукою ефективної діяльності кожного підприємства. Вміння вчасно виявляти й управляти плинністю кадрів є одним із важливих важелів виходу підприємств із кризи.

Плинність кадрів – це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію. Плинність виражається додатковими неефективними витратами, які включають: - витрати на соціальну безпеку та допомогу по безробіттю; - виплату проміжних відпусток, допомоги; - простоювання машин та обладнання; - витрати на добір персоналу; - адміністративні витрати; - зниження продуктивності праці. Ці витрати пояснюються необхідністю мати час для адаптації нових працівників і досягнення ними рівня продуктивності праці звільнених працівників.

Негативними наслідками плинності персоналу може бути демотивація працівників, що залишилися, їх недовіра до керівників, зниження продуктивності праці, порушення кадрової безпеки. Тому управління звільненням персоналу являє собою одну з найважливіших функцій управління персоналом і вимагає узгоджених дій керівництва підприємства та кадрової служби.

З метою зниження плинності кадрів і забезпечення кадрової безпеки підприємства необхідно використовувати заходи, що спрямовані на попередження причин звільнень (в першу чергу, пов’язаних з

незадоволеністю працівників умовами праці й побуту). Управління плинністю кадрів на рівні підприємства, організації, галузі полягає насамперед у зведенні до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

За Л.В. Балабанової та О.В. Сардак [66]: «Залежно від характеру причин плинності кадрів заходами за своїм змістом можуть бути:

– техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління та організації виробництва, підвищення ступеня механізації і автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

– організаційні (удосконалювання процедур прийому та звільнення працівників, системи професійного просування; робота з молоддю і т.д.);

– виховні (формування у працівників відповідного ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

– соціально-психологічні (вдосконалення стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

– культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування трудящих, культурно-масової та спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами та будинками відпочинку і т.д.)».

Фахівці М.В. Гудзь та А.П. Аталай виділяють такі [67, с. 159] «основні фактори та мотиви плинності кадрів:

– низька заробітна плата окремих груп працівників у зв’язку з поганою організацією праці;

– невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії;

– невизначеність перспектив професійного просування;

– погані умови праці;

– погані взаємини в колективі між працівниками, працівниками та керівництвом;

– незадоволення професією».

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальної процедури, яку виконує кадрова служба організації. До цієї спеціальної процедури входить: вивчення анкетних даних, бесіди з тими, хто звільняється. Результати заносяться в журнал обліку звільнень.

В управлінні кадрами і, зокрема, процесами плинності, зростає роль соціальної інформації, узагальнені результати якої є необхідною основою для розробки планів соціального розвитку колективів.

Таким чином, на підприємствах потрібно постійно проводити роботу, пов’язану з вивченням плинності кадрів та її зниженням. Така робота має включати такі етапи:

1 етап - збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності);

2 етап - аналіз процесу плинності кадрів;

3 етап - розробка і впровадження заходів по зниженню плинності кадрів.

З метою скорочення плинності кадрів фахівці пропонують:

А) використання нестандартних режимів роботи. В їх основі лежать або відхилення від норми робочого часу (тижневої, місячної, річної), або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і закінчення робочого дня, тривалість обідньої перерви). Цей механізм кадрової політики допомагає зберегти контингент працівників в умовах мінливості потреби в робочій силі, задовольнити інтереси

працівників і завдяки цьому скоротити плинність кадрів, стабілізувати колектив;

Б) розділення і кооперація праці – відокремлення видів трудової діяльності і встановлення системи виробничих взаємозв'язків між працівниками. Тобто потрібно зачитувати і видавати в письмовому вигляді кожному працівникові його конкретні обов'язки і права, вимоги, що до нього висуваються;

В) застосування раціональних прийомів і методів праці, завдяки яким забезпечується найбільш економне виконання операцій. Тобто чітко розділяти роботу на окремі етапи, давати їм змістовне роз'яснення;

Г) організація робочих місць, тобто оснащення їх необхідними засобами виробництва та раціональне їх розміщення;

Д) організація обслуговування робочого місця. Наприклад, встановлення правил, згідно з якими кожен працівник повинен в кінці зміни прибрати своє робоче місце;

Е) виховування у працівників дисципліни праці, трудової активності і творчої ініціативи шляхом різних заохочувань. Наприклад, проведення різноманітних вечорів, змагань;

Ж) використання різних методів оцінки роботи;

З) проведення ефективної політики заробітної плати (вона повинна: - забезпечувати належний рівень оплати праці для полегшення найму робочої сили і підтримання оптимальної структури кадрів; - спонукати працівників до кар'єри в середині підприємства, забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації);

И) формування й удосконалення системи мотивації. Її необхідно корегувати і доводити до кожного співробітника. Від цього залежить, чи стане пропонована система мотивуючим або демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна розробити рекомендації по створенню оптимальних умов, при яких буде

забезпечена максимальна віддача. Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо. Аналогічно можемо оцінити і те, наскільки існуючі умови є демотивуючими. Ці шляхи допоможуть підприємству ефективно управляти плинністю кадрів і тримати її на належному рівні [68, с. 48].

При розробці конкретних заходів щодо зниження плинності кадрів необхідно керуватися результатами аналізу процесу плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. В організаційному відношенні основними шляхами формування стабільних виробничих колективів є:

– турбота про постійні джерела комплектування організацій і підприємств робочими кадрами, організація дієвої профорієнтаційної роботи;

– постійне вдосконалення процесів виробничої та соціальної адаптації молоді в трудових колективах;

– визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного й загальноосвітнього рівня, організація мобільності кадрів усередині організації, підприємства;

– впровадження підсистеми АСУ «Кадри».

Як свідчать фахівці В.Ф. Грищенко та Л.Ю. Коваленко [69]: «найбільш суттєвим фактором плинності є така причина, як «низька заробітна плата» (63%), на другому місці «погані відносини з керівництвом» (23%), на третьому – «у зв'язку із власними обставинами» (20%), на четвертому – «відсутність перспектив росту» (19%), п'ятому – «незручне місцезнаходження роботи» (18%), шостому – «незручний графік роботи» (16%) відповідно».

Таким чином, саме від умов праці та вміння зацікавити працівників та знайти для них мотивацію і можливість для реалізації особистісного потенціалу залежить ефективна кадрова робота на підприємстві.

Ефективно обрана система організації оплати праці повинна вирішувати такі завдання:

– забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва та реалізації робіт та послуг оптимального результату, який дозволив би йому після відшкодування витрат отримати прибуток та закріпити свої позиції на ринку;

– забезпечити працівнику вчасну оплату праці та гідний життєвий рівень відповідно до кількості, якості, результатів його праці та вартості відповідних послуг робочої сили на ринку праці данного регіону [70].

Науковий досвід засвідчує, що мотивація ефективної праці працівників займає одне з ключових місць у системі внутрішньофірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [71, с. 178].

Таким чином, система мотивації праці відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на плинність кадрів і розвиток підприємства.

Так, Г.І. Климашко вважає, що [72]: «мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров’я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності й у якому ступені

працівник буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності».

На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація економічної системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом підприємства є зростаюча роль особистості працівника. Ефективність діяльності стає переважно залежною від активізації людського фактора. У результаті цього процесу створюються нові цілі і засоби діяльності підприємств, нова стратегія і тактика, підвищується рівень знань і умінь персоналу підприємства, застосовуються нові технології діяльності, приходять нові кадри, і як результат – створення нових цінностей і норм професіонально-психологічної культури колективу підприємства. Це бажання і уміння працювати разом, колективно, задоволення від спільної роботи, відчуття особистої захищеності, надійності свого становища, пов'язаного з приналежністю до даного колективу підприємства [73, с. 322].

На жаль, у працівників українських підприємств немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Дієвий мотиваційний механізм являє собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі.

Мотивація працівників полягає в тому, щоб створювати на підприємстві комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається на підприємстві, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи [74, с. 11].

Тобто, для зниження плинності кадрів та забезпечення кадрової складової економічної безпеки підприємства потрібно удосконалювати організацію оплати праці.

Високооплачувана праця, як правило, створює ефективний мотиваційний механізм, є більш ефективною і суттєво впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Дешева робоча сила зумовлює не тільки низький рівень продуктивності праці і відносно високі ціни, а й значною мірою визначає і низьку якість продукції, що негативно впливає на споживчий ринок країни [70].

Крім того, для зниження плинності кадрів необхідно використовувати заходи нематеріальної мотивації персоналу, до яких належать, зокрема:

- створення сприятливого клімату в колективі;
- відчуття впевненості в майбутньому;
- відчуття дбайливості, турботи, необхідності;
- надання можливості освіти та розвитку кар'єри;
- творча атмосфера на підприємстві;
- надання роботи відповідно до інтересів та професійної підготовки;
- збереження здоров'я працівників та членів їх родин;
- участь у розвитку підприємства тощо.

Алгоритм формування системи мотивації працівників передбачає проходження восьми етапів: виявлення факторів, їх конкретизація, складання моделі, вибір факторів взаємодії, інструментарію, виявлення мотиваційних ресурсів, складання стратегії і її реалізація, завершення процесу, аналіз результатів.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що мотивація праці є вагомим чинником зниження плинності кадрів та забезпечення кадрової безпеки підприємства.

3.2 Обґрунтування заходів щодо зміцнення кадрової безпеки в цеху графітації

На досліджуваному підприємстві основною причиною, що змушує працівників звільнятися за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за свою працю, є недостатньо адекватна витратам праці оплата праці робітників. Скоротити плинність кадрів та підвищити рівень кадрової безпеки підприємства у цеху графітації пропонуємо шляхом оптимізації витрат на оплату праці робітників-відрядників, що дасть змогу підвищити заробітну плату робітникам цеху графітації. Це можливе за рахунок підвищення продуктивності їх праці. Такими шляхами підвищення продуктивності праці є: - збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, тому що при нарощуванні обсягів виробництва збільшується тільки змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається без зміни. У результаті витрати часу на випуск одиниці продукції зменшуються; - скорочення витрат праці на виробництво шляхом інтенсифікації виробництва, підвищення якості продукції, впровадження комплексної механізації й автоматизації виробництва, більш досконалої техніки та технології виробництва, скорочення втрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-технічного постачання й інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних заходів.

З метою підвищення продуктивності праці в цеху графітації пропонуємо:

– удосконалення технології виробництва – збільшення обсягу камер, що завантажуються, у результаті скорочення шарів футеровки вогнетривкою цеглою, що дозволить завантажувати в камеру до 65 т графітованих заготівель;

– зміни в організації виробництва – розміщення контейнерів з напівфабрикатами між камерами площадки, що дозволить скоротити додаткові витрати робочого часу на транспортування напівфабрикатів;

– чіткий розподіл виробничих обов'язків. На етапі завантаження заготівель у камеру необхідно підключити печі (процес тривалий і трудомісткий), у ньому можуть брати участь як завантажники-відвантажники (робітники-технологи), так і ремонтний персонал. Необхідно звести до мінімуму використання робочого часу робітників-технологів, передавши всі обов'язки ремонтному персоналу, а робітників-технологів використати винятково на складних операціях (розрахунок шару подіни й установлення висоти струмопроводів). Контроль за чітким розподілом обов'язків здійснюється майстром.

Перераховані заходи дозволять знизити норми часу на виробництво продукції і відповідно трудомісткість виготовлення продукції.

Сплануємо ФОП робітників-відрядників на прогнозний період та проаналізуємо зміну ФОП у зв'язку зі зміною норм виробітку на виготовлення продукції і відповідно зміною трудомісткості.

Річний фонд тарифної заробітної плати робітників-відрядників розрахуємо за формулою:

$$ЗПтар. = В \cdot tсер. \cdot hсер., \quad (3.1)$$

де В – річний обсяг випуску продукції, нат. од;

tсер. – трудомісткість виготовлення одиниці продукції, год.;

hсер. – средньозважена годинна тарифна ставка робітників, грн.

За даними табл. 3.1 визначимо чисельність робітників-відрядників і трудомісткість продукції у 2023 р.

Таблиця 3.1 – Розрахунок трудомісткості виготовлення продукції у цеху графітації у 2023 р.

Вид графітованої продукції	Річний обсяг продукції, т	Частка в загальному обсязі, %	Норма часу, чол.-год.	Сумарна трудомісткість, чол.-год.
1	2	3	4	5
ЄГ	18396	56,10	2,99	55064,75
ГБ	2587	7,90	3,77	9752,99
ЄС	5930	18,10	2,74	16248,20
ДБ	1124	3,40	3,64	4091,36
ІЗ	2129	6,50	4,19	8927,54
Нудель	2649	8,10	2,04	5403,96
Разом:	32815	100,00	–	99488,79

Далі розрахуємо необхідну чисельність робітників (Ч) за формулою:

$$Ч = Тр : ФРЧ \cdot Кв.н., \quad (3.2)$$

де Тр – сумарна трудомісткість обсягу виробництва продукції, чол.-год.;

ФРЧ – плановий фонд робочого часу, год. (1814,40 год.);

Кв.н. – коефіцієнт виконання норми, частка од. (1,14).

Чисельність робітників складе:

Ч = 99488,79 : 1814,40 · 1,14 = 63 чол.

Середня трудомісткість виготовлення одиниці продукції становить 3,03 чол.-год. (99488,79 чол.-год. / 32815 т).

Вихідні дані для розрахунку річного тарифного ФОП у 2023 р. подано в табл. 3.2.

Визначимо середньозважену тарифну ставку за формулою:

$$Н = (Ч_1 \cdot h1 + ... + Чn \cdot hn) / \Sigma Ч, \quad (3.3)$$

де $Ч_1$, Чn – чисельність робітників відповідного розряду, осіб;

h1, hn – часова тарифна ставка за відповідним розрядом, грн;

ΣЧ – сумарна чисельність робітників-відрядників, осіб.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для розрахунку ФОП у 2023 р.

Назва професії	Розряд	Середньо-спискова чисельність, осіб	Тариф, грн/год.	Доплати, %		Премія, %
				за шкідливі умови	за роботу в нічні часи	
Завантажник-відвантажник	5 П–3	8	52,70	24	40	54
Завантажник-відвантажник	4 П–3	24	49,30	24	40	54
Машиніст крана	3 П–3	31	45,30	24	40	54
Разом:	–	63	–	–	–	–

Підставивши числові значення у формулу 3.3, одержимо:

Н = (8 · 52,70 + 24 · 49,30 + 31 · 45,30) / 63 = 47,76 грн/год.

Тоді річний тарифний фонд оплати праці у 2023 р. становить:

ЗПтар. = 32815 · 47,76 · 3,03 = 4749100,00 грн.

Річний ФОП у 2023 р. робітників-відрядників становить (з урахування доплат і премій):

ФОП = 4749100,00 + 5616800,00 = 10365900,00 грн.

Розрахуємо трудомісткість виробництва продукції за прогнозом у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок трудомісткості виготовлення продукції у цеху графітації за прогнозом

Вид графітованої продукції	Річний обсяг продукції, т	Частка в загальному обсязі, %	Норма часу, чол.-год.	Сумарна трудомісткість, чол.-год.
ЄГ	17535	50,10	2,60	45591,00
ГБ	3220	9,20	3,60	11592,00
ЄС	6650	19,00	2,69	17888,50
ДБ	1400	4,00	3,40	4760,00
ІЗ	3045	8,70	3,90	11875,00
Нудель	3150	9,00	2,04	6426,00
Разом:	35000	100,00	–	98133,50

Трудомісткість виготовлення одиниці продукції за прогнозом становить 2,8 чол.-год. (98133,50 чол.-год. / 35000 т).

За формулою 3.1 визначимо річний тарифний фонд робітників-відрядників за прогнозом:

ЗПтар. = 35000 · 47,76 · 2,8 = 4680480,00 грн.

У результаті економія річного тарифного фонду за прогнозом у порівнянні з 2023 р. складе 68620,00 грн. (4680480,00 – 4749100,00).

Річний ФОП робітників-відрядників у прогнозному періоді складе:

ФОП = 4680480,00+5522966,40 = 10203446,40 грн.

Представимо порівняльні показники ФОП робітників-відрядників у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняльні показники ФОП робітників-відрядників цеху графітації

Рік	Оплата за тарифом, грн	Доплати, грн		Премія, грн	Всього ФОП, грн
		за шкідливі умови	за роботу в нічні часи		
2023	4749100,00	1139784,00	1899640,00	2564514,00	10365900,00
Прогноз	4680480,00	1123315,20	1872192,00	2527459,20	10203446,40

За даними табл. 3.4 бачимо, що економія річного фонду оплати праці у прогнозному періоді у порівнянні з 2023 р. складе 162453,60 грн.

Скориставшись економією ФОП з метою підвищення матеріальної зацікавленості робітників основних професій у високих результатах праці, пропонуємо збільшення розміру премії.

Розрахуємо, на який відсоток може бути збільшений розмір премії:

4680480,00+1123315,20+1872192,00+Х = 10365900,00 грн.

Х = 2689912,80 грн, що становить від таріфного фонду оплати праці 57,5%. Тобто відсоток премії можно збільшити з 54% до 57,50%.

Таким чином, у результаті зниження норм часу на виробництво продукції і відповідно трудомісткості продукції, вдасться заощадити кошти

річного фонду оплати праці робітників-відрядників в розмірі 162453,60 грн. Це дозволить збільшити премію робітникам з 54,00% до 57,50% для більшої мотивації їх праці.

Прогнозується, що запропонований захід буде сприяти зниженню плинності кадрів.

Розрахуємо відсоток скорочення плинності кадрів за формулою:

$$\Delta Чп\% = \frac{(Чз1 - Чз2) \cdot 100\%}{Чпр}, \quad (3.4)$$

де Чп1, Чп2 – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням відповідно до і після проведення заходу, осіб;

Чпр – річна середньооблікова кількість працівників, осіб.

$$\Delta Чп\% = \frac{(21 - 15) \cdot 100\%}{153} = 0{,}0392 \cdot 100\% = 3{,}92\%.$$

Виконаємо розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності кадрів за формулою:

$$E = \sum Рз \cdot (1 - \frac{Кпоч.}{Кпф}), \quad (3.5)$$

де Кпф і Кпоч. – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

∑Рз – середньорічний збиток, що заподіюється підприємству плинністю кадрів (зниження продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, які вирішили звільнитися; витрати, пов’язані з навчанням тощо), розраховують за формулою:

$$\sum Рз = V \cdot Чп \cdot q, \quad (3.6)$$

де V – середній виробіток одного робітника, грн;

q – коефіцієнт втрат підприємства від плинності кадрів, частка од. (0,01);

$Ч_р$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням, осіб.

Тоді: ∑Рз = 13436,03 тис. грн · 0,01 · 15 чол. = 2015,40 тис. грн.

Розрахуємо економію коштів за рахунок зменшення плинності кадрів: Е = 2015,40 тис. грн · (1 – 0,098/0,140) = 604620 грн.

Оскільки коефіцієнт плинності кадрів (Кп) у прогнозному періоді очікується на рівні 0,098, тоді у підприємства є можливість підвищити рівень кадрової безпеки із незадовільного (у 2023 р.) до задовільного, де виконуються такі умови: $0,052 \leq К_П < 0,102$.

Таким чином, підвищення мотивації праці робітників цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт», за рахунок збільшення відсотка преміальних виплат за якісну працю, дозволить знизити плинність кадрів, що позитивно відіб'ється на рівні кадрової безпеки цеху.

Висновки до розділу 3

Одним з важливих негативних факторів, що знижує рівень кадрової безпеки підприємства, є плинність кадрів. Тому вміння вчасно виявляти й управляти плинністю кадрів є важливим важелем виходу підприємств із кризи.

Негативними наслідками плинності персоналу може бути демотивація працівників, що залишилися, їх недовіра до керівників, зниження продуктивності праці, порушення кадрової безпеки. Тому управління звільненням персоналу являє собою одну з найважливіших функцій управління персоналом і вимагає узгоджених дій керівництва підприємства та кадрової служби.

Низька оплата праці є основною причиною, що змушує працівників звільнятися з організації за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за

свою працю. Скоротити плинність кадрів та підвищити рівень кадрової безпеки підприємства у цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт» пропонуємо шляхом оптимізації витрат на оплату праці робітників-відрядників, що дасть можливість підвищити заробітну плату робітників цеху. А це, у свою чергу, можливо шляхом підвищення продуктивності їх праці.

Шляхами зростання продуктивності праці в цеху графітації можуть бути:

– удосконалення технології виробництва – збільшення обсягу камер, що завантажуються, у результаті скорочення шарів футеровки вогнетривкою цеглою, що дозволить завантажувати в камеру до 65 т графітованих заготівель;

– зміни в організації виробництва – розміщення контейнерів з напівфабрикатами між камерами площадки, що дозволить скоротити додаткові витрати робочого часу на транспортування напівфабрикатів;

– чіткий розподіл виробничих обов’язків. На етапі завантаження заготівель у камеру необхідно підключити печі (процес тривалий і трудомісткий), у ньому можуть брати участь як завантажники-відвантажники (робітники-технологи), так і ремонтний персонал. Необхідно звести до мінімуму використання робочого часу робітників-технологів, передавши всі обов’язки ремонтному персоналу, а робітників-технологів використати винятково на складних операціях (розрахунок шару подіни й установлення висоти струмопроводів). Контроль за чітким розподілом обов’язків здійснюється майстром.

Заходи щодо підвищення продуктивності праці дозволять знизити норми часу на виробництво продукції і відповідно трудомісткість виготовлення продукції, що в свою чергу дозволить досягти економії річного фонду оплати праці в розмірі 68620,00 грн. Скориставшись економією ФОП з метою підвищення матеріальної зацікавленості робітників основних професій

у високих результатах праці, пропонується збільшення розміру їх премії з 54% до 57,50% від тарифної заробітної плати.

У свою чергу, запропонований захід буде сприяти зниженню плинності кадрів у прогнозному періоді на 3,92%. Економія коштів за рахунок зменшення плинності кадрів у прогнозному періоді складе 604620 грн.

Оскільки коефіцієнт плинності кадрів (Кп) у прогнозному періоді очікується на рівні 0,098, тоді у підприємства є можливість підвищити рівень кадрової безпеки із незадовільного (у 2023 р.) до задовільного, де виконуються такі умови: $0{,}052 \leq К_П < 0{,}102$.

Таким чином, підвищення мотивації праці робітників цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт», за рахунок збільшення відсотка преміальних виплат за якісну працю, дозволить знизити плинність кадрів, що позитивно відіб’ється на рівні кадрової безпеки цеху.

ВИСНОВКИ

Дослідження існуючих підходів до визначення поняття «кадрова безпека» дозволило сформулювати таке визначення кадрової безпеки підприємства – це комплекс дій та взаємовідносин між персоналом, керівництвом та зовнішнім середовищем, при яких відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов’язаним з персоналом.

На кадрову безпеку підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні загрози, які потрібно постійно аналізувати для зменшення ризиків в діяльності підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Український графіт» (ПрАТ «Укрграфіт») – єдиний виробник вуглеграфітової продукції Україні та один із провідних виробників на міжнародному ринку.

Виконано оцінку ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт». Цех графітації був збудований у 1953 р. і здійснює переділ графітації заготівель електродів й анодів на основі нафтових коксів та оснащений електричними печами опору, які працюють на змінному та постійному струмі, що побудовані за технологією Ачесона.

Результати господарської діяльності підприємства багато в чому зумовлюються забезпеченістю трудовими ресурсами та ефективністю використання цього найбільш активного та вирішального фактора виробничого процесу. У 2023 р. величини коефіцієнтів по прийому та вибуттю персоналу знизилися в порівнянні з 2022 р. В загальній кількості працівників, що звільнилися, основну частину займали звільнені за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. У свою чергу, плинність кадрів приводить до великих втрат ресурсів і знижує ефективність виробництва та рівень кадрової безпеки підприємства.

Для виявлення резервів росту ефективності використання трудових ресурсів цеху графітації було проаналізовано стан використання працівниками робочого часу. Аналіз показав, що у цеху фактичний фонд робочого часу у 2023 р. менше планового на 11723,6 год., тобто трудові ресурси використовувалися недостатньо повно. У середньому одним робітником відпрацьовано за графіком 196 змін замість 201, у наслідок чого цілоденні втрати робочого часу на одного робітника склали 5 днів, на всіх робітників – 680 днів, або 5372 год. Втрати робочого часу робітників викликані як суб'єктивними, так й об'єктивними обставинами: відпустками по навчанню та захворюванням працівників з тимчасовою втратою працездатності.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу проаналізовано продуктивність праці. Аналіз показав, що середньорічний виробіток працівника цеху вище планової величини на 445,30 тис. грн. Він зріс на 38,90 тис. грн у зв'язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності ПВП та на 695,90 тис. грн за рахунок підвищення середньогодинного виробітку робітників. Негативно на рівень продуктивності праці вплинули надпланові цілоденні втрати робочого часу.

Проведено аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції. Планове завдання по зниженню трудомісткості продукції в цеху перевиконано. Фактичне зниження трудомісткості продукції у 2023 р. до 2022 р. – 26,75%.

Продуктивність праці й інтенсивність праці впливають на фонд оплати праці, що займає в складі витрат підприємства значну питому вагу. У свою чергу, підвищення рівня оплати праці сприяє росту її мотивації і продуктивності, а також зниженню плинності кадрів. У звязку із цим проведено аналіз витрат на оплату праці, який показав відносну економію по фонду оплати праці у розмірі 366,3 тис. грн.

Для розширеного відтворення, збільшення прибутку та рентабельності

потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту її оплати. Якщо такий принцип не дотримується, то відбувається перевитрата ФОП, підвищення собівартості продукції і відповідно зменшення величини прибутку. Так, в досліджуваному цеху коефіцієнт випередження дорівнює 1,011. Більш високі темпи росту продуктивності праці в цеху графітації порівняно з темпами росту оплати праці сприяли економії фонду оплати праці на суму 370,685 тис. грн.

Оцінено рівень кадрової безпеки підприємства за такими показниками: коефіцієнт плинності кадрів (Кп); коефіцієнт фізичного старіння кадрів (Кв); фондоозброєність працівників (Фо); фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення (Фно). Визначено, що рівень кадрової безпеки цеху графітації можна вважати відносно задовільним. Однак викликає тривогу достатньо висока плинність кадрів, яка характерна для незадовільного рівня безпеки. Крім того, забезпеченість працівників основними фондами невиробничого призначення також характерна для незадовільної безпеки. Плинність кадрів пов’язана з незадоволеністю працівників умовами праці та недостатньо ефективною мотивацією праці робітників. Таким чином, керівництву підприємства належить звернути увагу на ці фактори та запропонувати шляхи, що будуть сприяти зниженню плинності кадрів в цеху графітації.

Одним з важливих негативних факторів, що знижує рівень кадрової безпеки підприємства, є плинність кадрів. Тому вміння вчасно виявляти й управляти плинністю кадрів є важливим важелем виходу підприємств із кризи.

Низька оплата праці є основною причиною, що змушує працівників звільнятися з організації за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за свою працю. Скоротити плинність кадрів та підвищити рівень кадрової безпеки підприємства у цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт» пропонується шляхом оптимізації витрат на оплату праці робітників-відрядників, що дасть

можливість підвищити заробітну плату робітників цеху. А це, у свою чергу, можливо шляхом підвищення продуктивності їх праці.

Шляхами зростання продуктивності праці в цеху графітації можуть бути: - удосконалення технології виробництва; - зміни в організації виробництва; - чіткий розподіл виробничих обов'язків.

Заходи щодо підвищення продуктивності праці дозволять знизити норми часу на виробництво продукції і відповідно трудомісткість виготовлення продукції, що в свою чергу дозволить досягти економії річного фонду оплати праці в розмірі 68620,00 грн. Скориставшись економією ФОП з метою підвищення матеріальної зацікавленості робітників основних професій у високих результатах праці, пропонується збільшення розміру їх премії з 54% до 57,50% від тарифної заробітної плати.

У свою чергу, запропонований захід буде сприяти зниженню плинності кадрів у прогнозному періоді на 3,92%. Економія коштів за рахунок зменшення плинності кадрів у прогнозному періоді складе 604620 грн.

Оскільки коефіцієнт плинності кадрів (Кп) у прогнозному періоді очікується на рівні 0,098, тоді у підприємства є можливість підвищити рівень кадрової безпеки із незадовільного (у 2023 р.) до задовільного, де виконуються такі умови: $0{,}052 \leq К_П < 0{,}102$.

Таким чином, підвищення мотивації праці робітників цеху графітації ПрАТ «Укрграфіт», за рахунок збільшення відсотка преміальних виплат за якісну працю, дозволить знизити плинність кадрів, що позитивно відіб'ється на рівні кадрової безпеки цеху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванюта Т.М., Заїчковський Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

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

3. Варналій З.С. Економічна безпека: навч. посіб. / За ред. З.С. Варналія. Київ: Знання, 2009. 647 с.

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

5. Катранжи Л., Новік К. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства (на прикладі ТОВ «Альтаїр+»). *Молодий вчений*. 2020. № 11(87). С. 169-172. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-36 (дата звернення: 13.08.2024).

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

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

8. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.

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

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

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

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

13. Блакита Г., Богма О., Сілакова Г. Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. *SCIENTIA·FRUCTUOSA. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №143(3). С. 50-58. URL: http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)03 (дата звернення: 16.08.2024).

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

15. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск. 23(1). С. 135-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2019_23%281%29_30 (дата звернення: 17.08.2024).

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

17. Правдивець О.М., Щербан О.Я., Білик Р.Р., Квасній Л.Г., Гринаш Л.П. Економічна безпека підприємств в умовах сучасних викликів:

прагматика та вектори зміцнення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 194-201.

18. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2017. №. 1 (1). P. 98-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/324018972_enterprise_economic_security_essential_characteristics_of_the_concept (Accessed: 18.08.2024).

19. Білошкурська Н.В. Особливості формування рівнів економічної безпеки. *Економіка, фінанси, право*. 2011. № 5. С. 7-10.

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

21. Мехеда Н.Г., Горбань М.В. Складові економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_107308..htm (дата звернення: 22.08.2024).

22. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. № 2(6). С. 38-45.

23. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 70-75. URL: http://www.personal.in.ua (дата звернення: 26.08.2024).

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

25. Вітик Б.М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 66-69. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/339 (дата звернення: 26.08.2024).

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

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

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

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

30. Воронько-Невіднича Т.В., Демиденко Л.М., Здоров В.М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57 (дата звернення: 27.08.2024).

31. Равлінко З.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26 (дата звернення: 27.08.2024).

32. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 138-143.

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

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

35. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc (дата звернення:

29.08.2024).

36. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/38076 (дата звернення: 29.08.2024).

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

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

39. Галаз Р.І. Макрорівневі загрози кадровій безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 144-147. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzlubp_2013_11_39.pdf (дата звернення: 29.08.2024).

40. Smokvina G.A., Yankovska O.A. Personnel security of the industrial enterprise: its essence, constituents and measures of minimization of threats. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 1 (7). P. 38-45. URL: https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No1/38.pdf (Accessed 29.08.2024).

41. Garmash S.V. The importance of the personnel security mechanism of the enterprise. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/52e25b00-8c16-4614-8f8a-b5285f37fda2/content (Accessed 29.08.2024).

42. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості.* 2010. № 4(52). С. 196-201. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf (дата звернення: 30.08.2024).

43. Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 347-352. URL: http://ujae.org.ua/en/formation-of-personnel-security-system-in-personnel-management-of-the-enterprise (дата звернення? 30.08.2024).

44. Bashynska I.O., Biziukova K.V. Systematic approach to the prophylactics of personnel security of enterprise. *Economics: time realities*. 2016. № 5 (27). P. 104-111. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n5.htm (Accessed 30.08.2024).

45. Momot T.V., Zhang Haoyu, Momot D.T. Ensuring personnel security of industrial enterprises under conditions of environmental conflicts. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. Kharkiv. 2017. №. 1 (1). P. 103-109. URL: researchgate.net/publication/324021292 (Accessed 30.08.2024).

46. Сардак С.Е., Третьяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпро: Інновація, 2009. 157 с.

47. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 524 с.

48. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 10. С. 357-362.

49. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/44graboveckij_Ekonomichnyj_analiz/p5.html (дата звернення: 31.08.2024).

50. Беседін В.Ф., Теницька Н.Б., Биба В.В. Технології аналізу трудових показників суб'єктів підприємницької діяльності: навчальний посібник для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 109 с. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU.pdf (дата звернення: 31.08.2024).

51. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2- ге вид., виправлене і доповнене. Київ: «Знання», 2015. 662 с.

52. Матюха М.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2007. 306 с.

53. Красномовець В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *НУВГП. Серія: економіка*. 2012. № 3. С. 138-143.

54. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 190 с.

55. Господарський кодекс України: Закон України від 06.01.2003 р. №436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 03.09.2024).

56. Податковий кодекс України: Закон України від 23.12.2010 р. №2755-VI. *Відомості Верховної Ради України.* 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст.112. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 03.09.2024).

57. Кузьменко Н.О. Черный алмаз: к 70-летию ОАО «Украинский графит». Харьков: «Факт», Запорожье: «Ревю», 2003. 232 с.

58. Сасин А.Г. Информационно-рекламный проспект к 65-летию ОАО «Украинский графит». Запорожье: Изд-во «Павел», 1998. 44 с.

59. Річна звітність ПРАТ «Укрграфіт». Офіційний сайт. URL: https://ukrgrafit.com.ua/about/info-share (дата звернення: 04.09.2024).

60. Фінансова звітність ПРАТ «Укрграфіт». URL: https://clarity-project.info/edr/00196204/finances?current_year=2023 (дата звернення: 04.09.2024).

61. Примак Т.О. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Вікар, 2002. 510 с.

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

63. Бондаренко Н.М., Бобирь О.І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 43. С. 19-25.

64. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огдяд*. 2014. Том 2, № 1. URL: http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96 (дата звернення: 04.09.2024).

65. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. Економічний простір. 2008. № 19. С. 243-255.

66. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення: 07.09.2024).

67. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. *European Journal of Economics and Management*. 2015. № 5. С. 156-163.

68. Шишкін В.О., Лозова Н.В. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 12. С. 47-48.

69. Грищенко В.Ф., Коваленко Л.Ю. Методичні підходи до стабілізації трудових колективів підприємств у ринкових умовах. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/17213/1/18.pdf (дата звернення: 09.09.2024).

70. Собко А., Шупик М. Проблеми та напрямки удосконалення оплати праці. URL: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/311 (дата звернення: 10.09.2024).

71. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.

72. Климашко Г.І. Дослідження моделі стимулювання роботи персоналу в інноваційному проекті. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

73. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2009. 488 с.

74. Гончаров В. Ефективність праці в контексті встановлення ринкової економіки в Україні: проблеми та концепція вдосконалення. *Економіст*. 2007. № 8. С. 10-13.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Екологічний та соціальний план дій Проекту «Технічне переозброєння цеху графітації»

Напрями огляду	Напрями дій
1	2
Корпоративне управління з питань екології та охорони праці	– розробка та впровадження плану залучення зацікавлених сторін, який включає механізм оскарження – звітність про виконання зобов'язань з питань екології, охорони праці та техніки безпеки, та врегулювання процесу оскарження
Виконання екологічних зобов'язань	– зобов'язання про перевірку стану підземних вод та виконання робіт з їх обстеження. продовження випробувань підземних дизельних сховищ та лічильників пального для моніторингу його використання та потенційних втрат, а також розробка довгострокового плану для їх подальшої заміни – виконання обстеження на токсичні матеріали разом з плануванням вилучення азбесту та поліхлорованих біфенілів – розробка плану поводження з відходами, яка буде передбачати збір, розділення та складання відходів в місцях, які передбачені для цього та розбірливо позначені – розробка плану виводу з експлуатації старого обладнання, яке буде демонтоване та безпечно прибрано для захисту працівників та навколишнього середовища
Техніка безпеки та охорона праці	– впровадження оцінки з питань охорони праці та техніки безпеки для всіх видів робіт на промисловому майданчику, включаючи нові види робіт (для підрядників та операторів) для нового цеху графітизації – розробка плану управління будівництвом для нагляду за дотриманням підрядниками / працівниками вимог екології, охорони праці, техніки безпеки та соціальних питань під час будівництва – покращення захисту робочих з примусовим застосуванням особистих засобів захисту, встановленням позначок та проведенням навчання; ширше застосування витяжних зонтів та систем локальної витяжної вентиляції; стратегічне розташування на підприємстві аптечок першої медичної допомоги після перегляду існуючих місць їх знаходження; перегляд систем охорони, поводження при надзвичайних ситуацій та автоматичного вимкнення – розробка процедури для ручних видів робіт – розробка плану аварійної евакуації для всього підприємства з зазначенням місць збору
Планування та отримання дозволів	– розробка проєкту оцінки впливу на навколишнє природне середовище з заходами пом'якшення впливів, які будуть включені в проектну документацію – участь в громадських слуханнях відповідно до вимог чинного національного законодавства

Продовження таблиці А.1

1	2
Оцінка найкращих існуючих технологій	– перевірка роботи систем зберігання, поводження та усунення забруднення навколишнього середовища стосовно використаних у виробництві твердих матеріалів для оцінки достатності в мінімізації викидів та впровадження плану покращення – поліпшення заходів щодо зберігання та локалізації бітумних матеріалів, які знаходяться в ємкостяхперегляд рівнів існуючих викидів порівняно З показниками викидів, які відповідають найкращим існуючим технологіям, для вибору засобів зменшення забруднення навколишнього середовища і досягнення цих показників для всіх джерел викидів в повітря та впровадження плану поліпшення. для нового процесу графітизації впровадження в проект відповідну систему зменшення забруднення навколишнього середовища для досягнення таких показників – оцінка обґрунтування альтернативного використання відходів вугільного пилу та дріб’язку, враховуючи існуючий стан згоряння в котлі, який працює на підходящих газах, визначення найкращого рішення цього питання та впровадження плану покращення
Соціальні питання та працевлашту-вання	– затвердження існуючого механізму подання претензій та оскарження для працівників та зовнішніх зацікавлених сторін, який включатиме письмову політику та процедури – перегляд та поновлення, чи розробка письмової політики щодо працевлаштування / соціальних питань для компанії

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Укрграфіт» за 2021-2023 рр., тис. грн

Назва рядка	Код рядка	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 564 656.00	1 545 562.00	2 638 480.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 227 282.00	1 227 510.00	2 633 652.00
Валовий: прибуток	2090	337 374.00	318 052.00	4 828.00
Інші операційні доходи	2120	118 948.00	170 101.00	24 294.00
Адміністративні витрати	2130	141 575.00	125 278.00	180 131.00
Витрати на збут	2150	57 399.00	48 749.00	132 781.00
Інші операційні витрати	2180	84 356.00	143 579.00	70 361.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	172 992.00	170 547.00	-
збиток	-	-	-	354 151.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 226.00	1 191.00	2 528.00
Інші доходи	2240	37 782.00	76.00	1 384.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	50 925.00	38 471.00	32 467.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00	0.00
Інші витрати	2270	48 904.00	111.00	3 756.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	114 171.00	133 232.00	-
збиток	-	-	-	386 462.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8 770.00	-80 723.00	68 948.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	122 941.00	52 509.00	-
збиток	-	-	-	317 514.00

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Чепіга Володимир Миколайович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти ingenerchvn@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оцінка та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві ПРАТ «УКРГРАФІТ» 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.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)