

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.346.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-3 21
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)


(підпис)

_____ Катерина ДАВИДОВА

Керівник: професор, д-р екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Марина БОРМОТОВА

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Давидовій Катерині Олександрівні

1 Тема «Управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства»

керівник _____ Токмакова Ірина Василівна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « 03 » жовтня 2022 року № 61/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «07» грудня 2022 року

3 Вихідні дані: Статистичні дані

Фінансова звітність підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретична сутність економічної безпеки підприємства

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «СОЛДІ і Ко»

3 Напрямки удосконалення управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета і завдання дослідження

2 Взаємозв'язок між стратегічними економічними інтересами підприємства та забезпеченням економічної безпеки

3 Зміст поняття «кадрова безпека підприємства»

4 Елементи кадрової безпеки підприємства

5 Аналіз товарообігу підприємства

6 Аналіз основних фондів

7 Аналіз персоналу

8 Аналіз продуктивності праці

9 Аналіз витрат і фінансових результатів

10 Загальна схема управління кадровими ризиками підприємства

11 Оцінка кадрових ризиків ПАТ «СОЛДІ і Ко»

12 Система заходів щодо усунення кадрових ризиків

13 Способи зниження ризиків у поєднанні в контексті

14 Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів

6 Консультанти окремих розділів

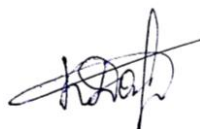
Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «03» жовтня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретична сутність економічної безпеки підприємства	19.10.2022	викон.
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «СОЛДІ і Ко»	04.11.2022	викон.
3 Напрямки удосконалення управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства	21.11.2022	викон.
Висновки	26.11.2022	викон.
Графічна частина	06.12.2022	викон.

Студентка



Катерина ДАВИДОВА

Керівник



Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретична сутність економічної безпеки підприємства	10
1.1 Поняття економічної безпеки підприємництва	10
1.2 Структура економічної безпеки підприємства	18
1.3 Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	24
1.4 Система економічної безпеки підприємства та її суб'єкти	29
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «СОЛДІ і Ко»	36
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	36
2.2 Аналіз товарообігу підприємства	38
2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства	41
2.4 Аналіз обігових засобів підприємства	48
2.5 Аналіз використання трудових ресурсів	50
2.6 Аналіз витрат підприємства	55
2.7 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану	58
2.5 Висновки до розділу 2	61
3. Напрямки удосконалення управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства	63
3.1 Сутність кадрових ризиків та їх класифікація	63
3.2 Управління кадровими ризиками як основний напрям забезпечення економічної безпеки підприємства	79

					МРЕ.346.02.06 ПЗ								
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата									
Розроб.		Давидова			Управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства				Літ.	Арк.	Аркушів		
Перевір.		Токмакова									4	110	
Реценз.		Бормотова							УкрДУЗТ				
Н. Контр.		Назаренко		17.12.22									
Затверд.		Дикань											
					4								

3.3 Розроблення рекомендацій щодо мінімізації кадрових ризиків для підприємства	87
Висновки до розділу 3	97
Висновки	99
Список використаних джерел	102

					МРЕ.346.02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Вступ

Актуальність теми. В даний час в умовах невизначеності і турбулентності для сталого функціонування підприємств та їх економічного підйому необхідно вдосконалювати свою діяльність у сфері економічної безпеки. При цьому необхідно враховувати, що в системі економічної безпеки саме діяльність з управління персоналом піддається найбільшому числу ризиків, складно передбачуваних і оцінюваних. Отже, для будь-якого підприємства дуже важливо забезпечити об'єктивне, адекватне уявлення про сукупність кадрових ризиків, що впливають на його діяльність, а також розробити дієву систему управління кадровими ризиками.

Широке коло питань у сфері економічної й кадрової безпеки на рівні підприємств вирішують в свої працях такі вітчизняні вчені, як: В. Дикань, І. Воловельська, В. Компанієць, Д. Ковальов, А. Колот, М. Корінь, О. Маковоз, І. Назаренко, Г. Обруч, В. Овчиннікова, Т. Сухорукова, І. Токмакова, С. Шкарлет та багато інших. Дослідженню сутності ризиків в системі управління персоналом, їх класифікації та управлінню ними присвячено наукові роботи таких вчених, як Я. Величко, І. Горбачова, Л. Іщук, Л. Калініченко, Г. Рекун, В. Родченко та інших.

Разом із цим проблематика управління кадровими ризиками на українських підприємств в умовах кризи сьогодення залишається відкритою і потребує подальшого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета дослідження полягає у розкритті сутності економічної і кадрової безпеки підприємства, встановлення особливостей кадрових ризиків і системи управління ними та розробленні напрямків удосконалення управлінського

інструментарію.

Реалізація цієї мети обумовила необхідність вирішення таких основних завдань дослідження:

- розкрити сутність економічної безпеки;
- установити складові економічної безпеки підприємства;
- з'ясувати окремі небезпеки у групі чинників, що впливають на стан та рівень економічної безпеки підприємства;
- з'ясувати місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства;
- розкрити специфіку створення системи економічної безпеки на підприємстві;
- проаналізувати господарську діяльність ПАТ «СОЛДІ і Ко»;
- визначити сутність і види кадрових ризиків;
- встановити зміст і особливості управління кадровими ризиками на підприємствах;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління кадровими ризиками.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки українських підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки українських підприємств.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері праці й економічної безпеки, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань управління економічною безпекою і кадровими ризиками, статистичні дані й дані фінансової і статистичної звітності підприємства, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1–72], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація

дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування й ідеалізація – для уточнення змісту понять «економічна безпека» і «кадрові ризики»; порівняльний аналіз та графічний метод – для аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства; методи логічного узагальнення результатів використано при формулюванні висновків; експертних оцінок – для оцінювання кадрових ризиків; методи системного підходу – для обґрунтування положень щодо удосконалення управління кадровими ризиками на підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

- розвинуто теоретичні положення щодо організації управління кадровими ризиками на підприємствах, які ґрунтуються на врахуванні специфіки різних стадій процесу управління персоналом, характеристик поколінь працівників і процесів цифрової трансформації бізнесу. Дані пропозиції сприятимуть підвищенню результативності процесів управління кадровими ризиками.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо впровадження запропонованих пропозицій в систему управління кадровими ризиками на українських підприємствах, що дозволить забезпечити якість управлінських рішень, знизити кадрові ризики і посилити економічну безпеку підприємств.

Результатами роботи є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління кадровими ризиками підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційна модернізація економіки України в умовах

євроінтеграційних процесів» (15–16 листопада 2022 року, м. Кременчук).

Публікації. Результати дослідження опубліковано у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 16 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним питанням, пов’язаним з характеристикою економічної безпеки – як найважливішого напрямку забезпечення сталого функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання, розкрито складові економічної безпеки і з’ясовано значення кадрової безпеки, що є фундаментом в системі економічної безпеки підприємства.

У другому розділі подано характеристику ПАТ «СОЛДІ і Ко», яке спеціалізується на поставках кріпильних виробів, будівельної хімії власного виробництва і виробництва відомих світових фірм. Проведено аналіз показників роботи підприємства, використання основних засобів, трудових ресурсів, фонду оплати праці та проаналізовано загальний стан ліквідності та платоспроможності підприємства.

У третьому розділі розкрито зміст кадрових ризиків, систематизовано види кадрових ризиків шляхом групування їх за загальними та специфічними ознаками, з’ясовано кадрові ризики різних поколінь працівників підприємств. Визначено основні етапи управління кадровими ризиками й методи їх мінімізації. Запропоновано теоретичні положення й комплекс заходів, направлені на підвищення ефективності управління кадровими ризиками, що ґрунтуються на врахуванні різних стадій процесу управління персоналом, особливостей поколінь працівників і специфіки процесів цифрової трансформації підприємства.

1 Теоретична сутність економічної безпеки підприємства

1.1 Поняття економічної безпеки підприємництва

В умовах ринкових відносин, коли держава вже не несе відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечення економічної безпеки стає однією з найбільш важливих і актуальних проблем його життєдіяльності.

Серед вітчизняних і зарубіжних учених-економістів немає єдиної думки до визначення терміну «економічна безпека». Разом з тим, принципових розходжень у підходах до трактування змісту даної економічної категорії не спостерігається. Найбільш поширеним є визначення економічної безпеки підприємства як стану ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.

Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство і суспільні об'єднання, регіони, підприємства і окремі громадяни.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути [6-8]:

- 1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів

господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс мажорні обставини тощо). Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства, або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать [9]:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;
- 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.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки.

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

Отже, економічна безпека підприємництва являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників і тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

У перекладі з грецької «безпека» означає «володіти ситуацією», тобто безпека - це такий стан суб'єкта, при якому вірогідність зміни властивих цьому суб'єкту якостей і параметрів від зовнішнього середовища незначна, менше за певний інтервал [10].

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну зі складових загального поняття «безпека». Будь-який збиток рано чи пізно одержує оцінку в грошовому вираженні, тобто може бути виділена чисто економічна складова збитку. Але слід зазначити, що розуміння збитку або прибутку як фінансового категорії не відображує реального положення економічної безпеки, оскільки вони характеризують тільки поточний стан фінансової діяльності підприємства.

Розуміння економічної безпеки підприємств з позицій розкриття стану економіки підприємства є домінуючим серед вітчизняних і зарубіжних науковців, хоча і відрізняється в подальших дослідженнях врахуванням необхідності подолання різних видів загроз. Такі підходи є складовими

концепції економічної безпеки як стану підприємства, що дозволяє протидіяти загрозам.

Визначення економічної безпеки підприємства різними авторами в межах зазначеної концепції подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» (складено на основі [11-18])

Автор (и)	Визначення
Олейніков Є.	стан найефективнішого використання ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому
Лянний Г.	стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізаційних чинників
Ковальов Д., Сухорукова Т.	захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов
Яценко Н., Михайлюк С.	підсистема національної економічної безпеки, економічний стан підприємства, стійкий щодо внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаних з форс-мажорними обставинами. Таке визначення розглядає економічну безпеку в статичі і не враховує необхідність реакції на зміни, що відбуваються
Соколенко Т.М.	стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу меж адаптації, а загроза втрати економічної безпеки нарастає з наближенням ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони. Як чинник, що впливає на економічну безпеку підприємства, автором виділяється ступінь можливого ризику ухвалення управлінських рішень
Грунін А.	це стан господарського суб'єкта, при якому він при найефективнішому використуванні корпоративних ресурсів досягає запобігання, ослаблення або захисту від існуючих небезпек і загроз або інших непередбачених обставин і, в основному, забезпечує досягнення мети бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику
Ортинський В.	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
Клейнер Г.	стан суб'єкта господарювання, при якому життєво важливі компоненти структури і діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін
Ареф'єва О.	стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Лисенко Ю., Міщенко С., Руденський Р.	стан системи, при якому функціонують механізми запобігання або зменшення ступеня дії загроз стабільності функціонування і розвитку організації

Як видно з наведених вище визначень, більшість авторів сходиться на тому, що економічна безпека підприємства - це певний стан системи господарювання, який, крім того, ще і направлений на мобілізацію всіх корпоративних ресурсів підприємства з метою захисту його (підприємства) від небажаних впливів в нині і надалі для найефективнішого використання цих ресурсів.

Як стверджує Шемаєва Л. Г., зміст економічної безпеки підприємств розкривається через забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища з застосуванням продуктивної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища (рисунок 1.1) [19].

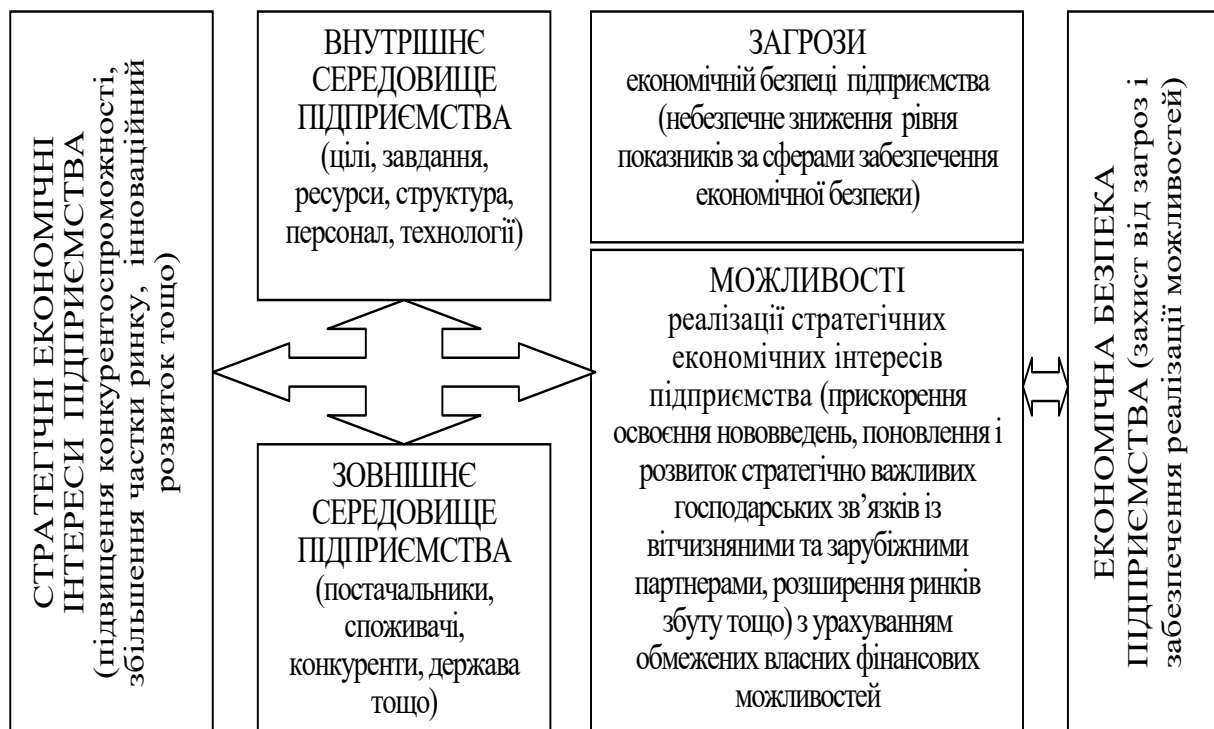


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок між стратегічними економічними інтересами підприємства та забезпеченням економічної безпеки [19]

Отже, під економічною безпекою суб'єкта господарювання пропонується розглядати характеристику суб'єкта господарювання, яка відображує його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз і

використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище.

Для вищерозглянутих визначень спільним є звернення до стану економіки підприємства, однак існують й інші характеристики, які відрізняють подані трактування. Принаймні можна визначити такі позиції:

а) економічна безпека підприємства - стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це, у першу чергу, об'єкт економічних відносин. Власник підприємства ставить результатом діяльності підприємства досягнення поставленої мети, яка, як правило, носить економічний характер. Чи виникатимуть у процесі її досягнення загрози, чи вестиметься з ними боротьба та як вона вестиметься - власнику, скоріше за все, все одно. Боротьба з загрозами, як така, часто не є метою створення і володіння підприємством, ведення ним економічної діяльності. Втім міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами, напевно, викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки ведення цієї боротьби вимагає здійснення витрат, а виграш робить неочевидним. У рамках даного підходу розкривають різні види загроз, у першу чергу, залежно від об'єкта впливу, наприклад загрози діяльності, інтересам і т. д.;

б) економічна безпека підприємства як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу для уникнення виникнення і протидії загрозам. Це підхід, який базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто ресурсно-функціональний підхід.

в) економічна безпека підприємства як наявність конкурентних переваг. Це підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічній меті і завданнями забезпечать йому певний рівень економічної безпеки. Але сам факт наявності переваг і потенціалу, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки;

г) економічна безпека підприємства як наявність певних чинників та умов, які впливають на стан економіки підприємства. Їх позитивний вплив

формує стан економічної безпеки, а негативний – навпаки небезпеки;

д) економічна безпека підприємства як можливість досягнення мети розвитку підприємства. Захищеність від загроз забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток. Стосовно цілей, що досягаються, то вони також відрізняються. Їх можна згрупувати за такими напрямками: стабільне функціонування підприємства; виживання та пристосування; розвиток і вдосконалення.

Подібні трактування терміну економічна безпека «як стану» багато в чому сформували і методологічну основу діяльності служб економічної безпеки господарюючих суб'єктів, у яких була відсутня чітка структура, цілі і задачі, не були розмежовані функції служби безпеки і адміністрації господарюючого суб'єкта. Це призвело до виникнення парадоксальної ситуації, коли економічну безпеку господарюючого суб'єкта практично ніяк не пов'язували з його економічною діяльністю і оперували, в основному, неекономічними методами зниження загроз і ризиків: діловою розвідкою, управлінням персоналом, інформаційною безпекою, охоронною діяльністю і т. д.

Є ще один аргумент не на користь визначення терміну «економічна безпека» як «стан захищеності». Аналіз можливих загроз і небезпек показує, що значну частину з них (неправильно оформлені договори, не поставки партнерів, антикризові PR та інші деструктивні чинники, моніторинг дій конкурентів і т. д.) необхідно проводити превентивно до їх появи, що значно знизить витрати на забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Подібні ж дії належать швидше за все не до захисних, а до активних превентивних методів забезпечення економічної безпеки. Основна їх мета – створити умови для зниження вірогідності прояву різного роду загроз і забезпечити нормальну економічну діяльність господарюючого суб'єкта.

Грунтуючись на вищезазначеному, з кінця 1990-х р. почав розвиватися новий підхід до визначення сутності категорії "безпека", так званий діяльнісний підхід [20] (на відміну від підходу "стану": безпека є станом).

У результаті формування ринкових відносин, зміни функцій держави в

управлінні підприємств виникла необхідність розглядати проблему економічної безпеки підприємства набагато ширше — як здатність забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі і в несприятливих, умовах, які складаються в зовнішньому середовищі, незалежно від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін. По суті дане трактування ототожнює поняття економічної безпеки з поняттям адаптації до поточних умов, і тим самим втрачається бачення перспектив його розвитку.

Розуміючи економічну безпеку підприємства як категорію економічної діяльності, можна говорити про найважливіші умови існування господарюючого суб'єкта і забезпечення його економічної безпеки: наявність достатньою мірою необхідних ресурсів, яких вистачає для ведення економічної діяльності (фінансових, матеріальних, енергетичних, трудових, інформаційних, технологічних, технічних та інших); раціонально організована система управління; відповідність мети функціонування організації меті суспільства, що виражається в готовності суспільства скористатися продукцією або послугою організації; наявність системи ефективного захисту економічної діяльності організації від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також забезпечення безпеки персоналу, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів організації; наявність законодавчих і нормативно-правових актів і документів, що регламентують право господарюючого суб'єкта на ведення економічної діяльності.

У площині діяльнісного підходу Раздіна Є. розглядає економічну безпеку підприємства як комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів [22].

Діяльнісний аспект відображено і у визначенні Козаченка А. В. та Пономарьова В. П., які трактують економічну безпеку підприємства "як гармонізацію в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, діючих за межами підприємства" [20]. Але в даному випадку не розглядається здатність

управлінської системи підприємства ефективно управляти ресурсами з метою забезпечення певного резерву стійкості для адекватної реакції на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

У визначенні вчених [23-24] також відбувається об'єднання підходів стану і діяльності і тоді економічна безпека підприємства розглядається стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, яка формується адміністрацією і персоналом шляхом реалізації системи заходів правового, організаційного та інженерно-технічного характеру.

Проведений аналіз свідчить про необхідність розгляду економічної безпеки як комплексної категорії, оскільки важливо вивчати стани внутрішнього економічного механізму підприємства (у тому числі з позицій його потенціальних можливостей); умови здійснення господарської діяльності; ризики і загрози; мету розвитку; діяльність з протистояння загрозам, з забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта є складним економічним, організаційним, інформаційно-аналітичним і методичним завданням зі створення сприятливих умов економічної діяльності господарюючого суб'єкта.

1.2 Структура економічної безпеки підприємства

Різні автори використовують різні визначення економічної безпеки підприємства, але більшість з них мають єдину думку, що керівництво підприємства повинне забезпечити ефективне використання ресурсів, задіяних для подолання загроз у досягненні мети бізнесу, а також що широкий спектр проблем, з якими пов'язана , вимагає системного їх розподілу в підсистемах (складових). Під функціональними складовими економічної

безпеки підприємства розуміють сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що значно відрізняється один від одного за своїм змістом.

Вчені у своїх працях [9-11, 25-30] виділяють різні складових економічної безпеки підприємства, найбільший широкий перелік елементів економічної безпеки включає: фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна, силова, енергетична, соціальна, ресурсна, техногенна.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність виділення та вивчення функціональних складових економічної безпеки підприємств, що подані на рисунку 1.2.

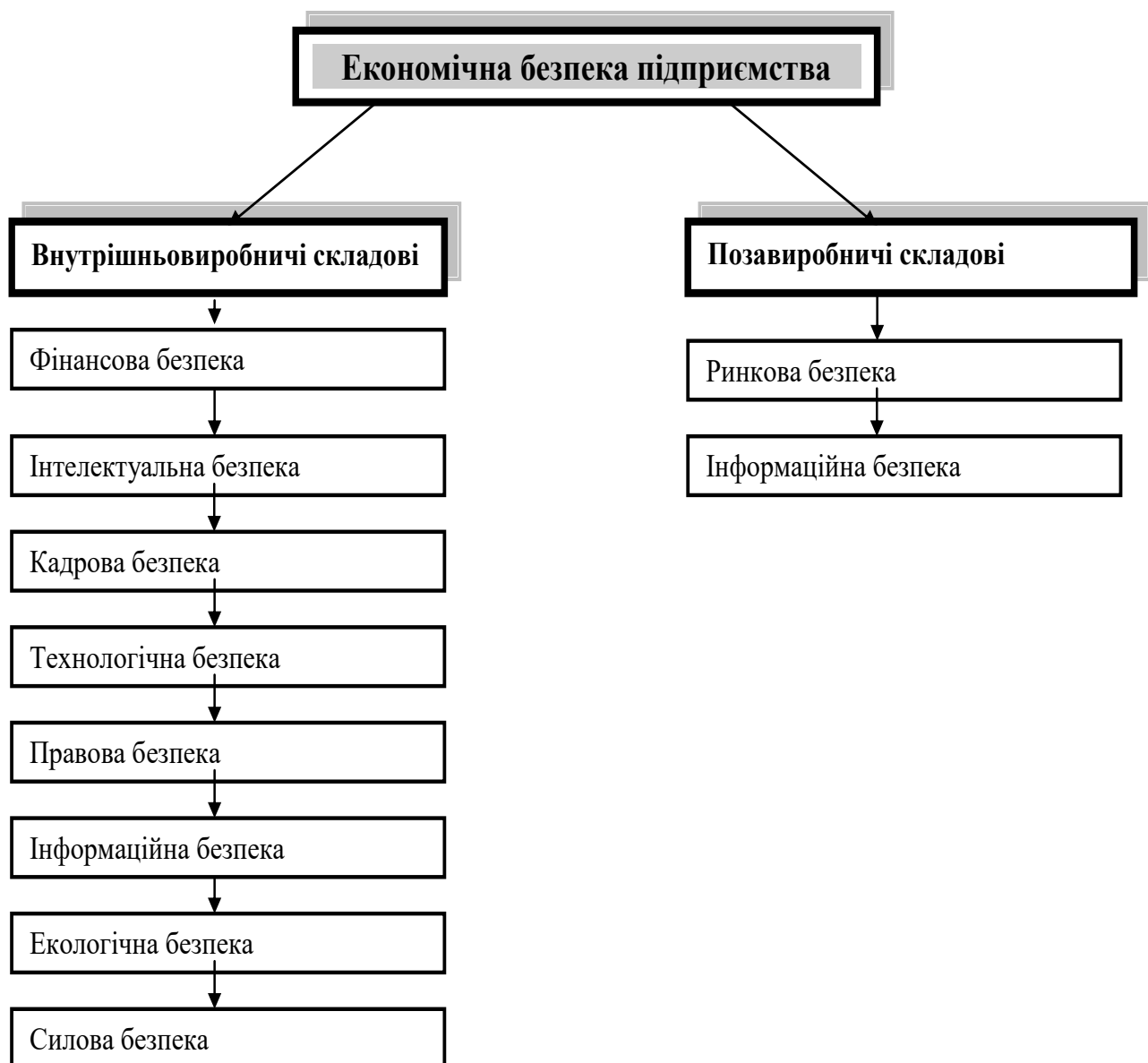


Рисунок 1.2 – Складові економічної безпеки підприємств [9]

Розглянемо основні внутрішньовиробничі функціональні складові економічної безпеки:

1) фінансова складова – вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є “двигуном” будь-якої економічної системи. Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать зниження ліквідності підприємства, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової стійкості тощо. За цю складову економічної безпеки відповідають фінансова та економічна служби;

2) інтелектуальна складова. Належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від інтелекту та професіоналізму працюючих на підприємстві кадрів. Негативні впливи на цю складову справляють звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу, зниження питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих, зниження винахідницької та раціоналізаторської активності, зниження освітнього рівня працівників. За інтелектуальну складову економічної безпеки на підприємстві відповідають кадрова служба і особисто головний інженер;

3) кадрова складова. Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативні впливи на кадрову складову спричиняють відтік кадрів, плинність кадрів, фізичне старіння кадрів, їх знань, кваліфікацій, а також низька кваліфікація кадрів, праця за сумісництвом, що пов’язана з низькою віддачею працівника і можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства. За цю складову економічної безпеки повинна відповідати кадрова служба підприємства;

4) технологічна складова полягає у ступіні відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам по оптимізації витрат. До негативних впливів на цю складову відносять дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства, порушення технологічної дисципліни, моральне старіння використовуваних технологій. За цю складову економічної безпеки повинна відповідати технологічна служба, а саме

здійснювати контроль за технологічною дисципліною, удосконалювати існуючі і розробляти нові ефективні технології);

4) правова складова полягає в усебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, дотриманні чинного законодавства. Правову небезпеку становлять недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації, низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби, порушення юридичних прав підприємства і його працівників, навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей, порушення норм патентного права. Протидією цим негативним впливам повинна займатися юридична і патентно-ліцензійна служба, а саме здійснювати правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне пророблення договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, контроль порушень норм патентного права тощо;

5) інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Належні служби підприємства виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать [31-32]: збирання всіх видів інформації, що має відношення до діяльності того чи того суб'єкта господарювання; аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів; прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів; оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання; інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки. На підприємство постійно надходять потоки інформації, що розрізняються за джерелами їхнього формування. Заведено виокремлювати: відкриту офіційну інформацію; вірогідну нетаємну інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації; вірогідну нетаємну

інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації;

6) екологічна складова полягає в дотриманні діючих екологічних норм, мінімізації втрат від забруднення навколишнього середовища. Індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого — аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової;

7) силова складова полягає в забезпеченні фізичної безпеки працівників фірми (перш за все керівників) і збереженні її майна. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову характеризують: фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей (особливо на керівництво та провідних спеціалістів) з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю та репутації, що становить загрозу нормальній діяльності їх підприємства. Негативні впливи, що завдають шкоди майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (дезінформація, знищення інформації). Причинами цих негативних явищ є: нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво (діяльність), удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо; кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки; некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства (організації), а також на майно фірми. Протидією цим негативним впливам повинна займатися служба охорони. Її обов'язок — забезпечувати фізичний захист керівництва підприємства, організовувати пропускний режим, здійснювати охорону приміщень, ліній зв'язку й устаткування.

До позавиробничих складових економічної безпеки належать:

1) ринкова складова. Ця складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства

зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку, яку займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т. д. За названу складову безпеки на підприємстві повинна відповідати служба маркетингу;

2) інтерфейсна складова. Характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Економічній безпеці підприємства становлять загрозу можливі непередбачені зміни умов взаємодії (навіть до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. д. Відповідальність за дану складову безпеки несе також служба маркетингу.

Вже лише з огляду структури економічної безпеки підприємств за окремими функціональними складовими можна запропонувати наступні кроки на шляху зміцнення економічної безпеки українських підприємств:

а) у рамках технологічної безпеки - закриття низькорентабельних і збиткових підприємств; зміна системи оплати праці наукових кадрів; створення нових організаційно-виробничих структур; використання лізингу; активна участь у міжнародних виставках, семінарах; у рамках ресурсної безпеки - удосконалення системи розрахунків; підвищення продуктивності праці;

б) у рамках фінансової безпеки - застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування; створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства і перекрити канали витоку інформації; використання нових форм партнерських зв'язків;

в) у рамках соціальної безпеки - наближення рівня оплати праці до показників розвитих країн, притягнення робітників до управлінських функцій; підвищення кваліфікації робітників; зацікавленість адміністрації підприємства в працевлаштуванні безробітних; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; підвищення матеріальної відповідальності робітників за результати своєї праці.

1.3 Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Система управління персоналом продовжує залишатися найбільш слабким ланкою в загальній системі управління підприємством. За довгі роки командної економіки суспільну свідомість в даній області сформувалося певним чином і сьогодні перебудовується вкрай повільно. Зберігаються сформовані за роки адміністративно-командних методів управління стереотипні підходи до вирішення кадрових питань. Не відпрацьовані багато теоретичні та методологічні аспекти системи управління персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством.

Управління персоналом підприємств стає стратегічним завданням будь-якого підприємства. Процес формування кадрового потенціалу починається з перетворення людського капіталу в трудові ресурси, які, в свою чергу, є джерелом кадрів. Саме кадри формують кадровий потенціал. Кадровий потенціал має власну структуру, кількісні та якісні показники стану, найважливішими складовими яких є гносеологічний, аксіологічний, психологічний, практичний, емоційно-вольовий, духовно-моральний потенціали [33].

Кадри розглядаються в основному як важливий людський ресурс, який повинен строго відповідати капіталу, землі, матеріально-технічній базі, а також техніко-технологічним вимогам виробництва і бути, по можливості, збалансованим з іншими факторами, що забезпечують успішне функціонування підприємства.

Спираючись на відомі і найбільш поширені формулювання, можна виявити наступні варіанти сутнісних аспектів, відповідно до яких кадрова безпека підприємства - це: стан захищеності; комплекс заходів щодо запобігання та усунення кадрових загроз і ризиків; взаємозв'язок процесів запобігання негативним впливам з кадрової компоненти; багаторівнева система соціально-трудових відносин; генеральний напрямок кадрової роботи.

Безумовно, ключовою компонентою аналізованої дефініції виступає

«безпека», тобто стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Сутнісний аспект кадрової безпеки підприємства повинен бути пов'язаний саме зі станом захищеності. Додатковим аргументом на користь зазначеного виступає аналогічне позиціонування в основоположних наукових публікаціях (зокрема, в економічних словниках) сутності інформаційної безпеки «як показника, що відображає статус захищеності ...» [34].

Проаналізуємо підходи вчених до трактування дефініції «кадрова безпека» на рисунку 1.3.

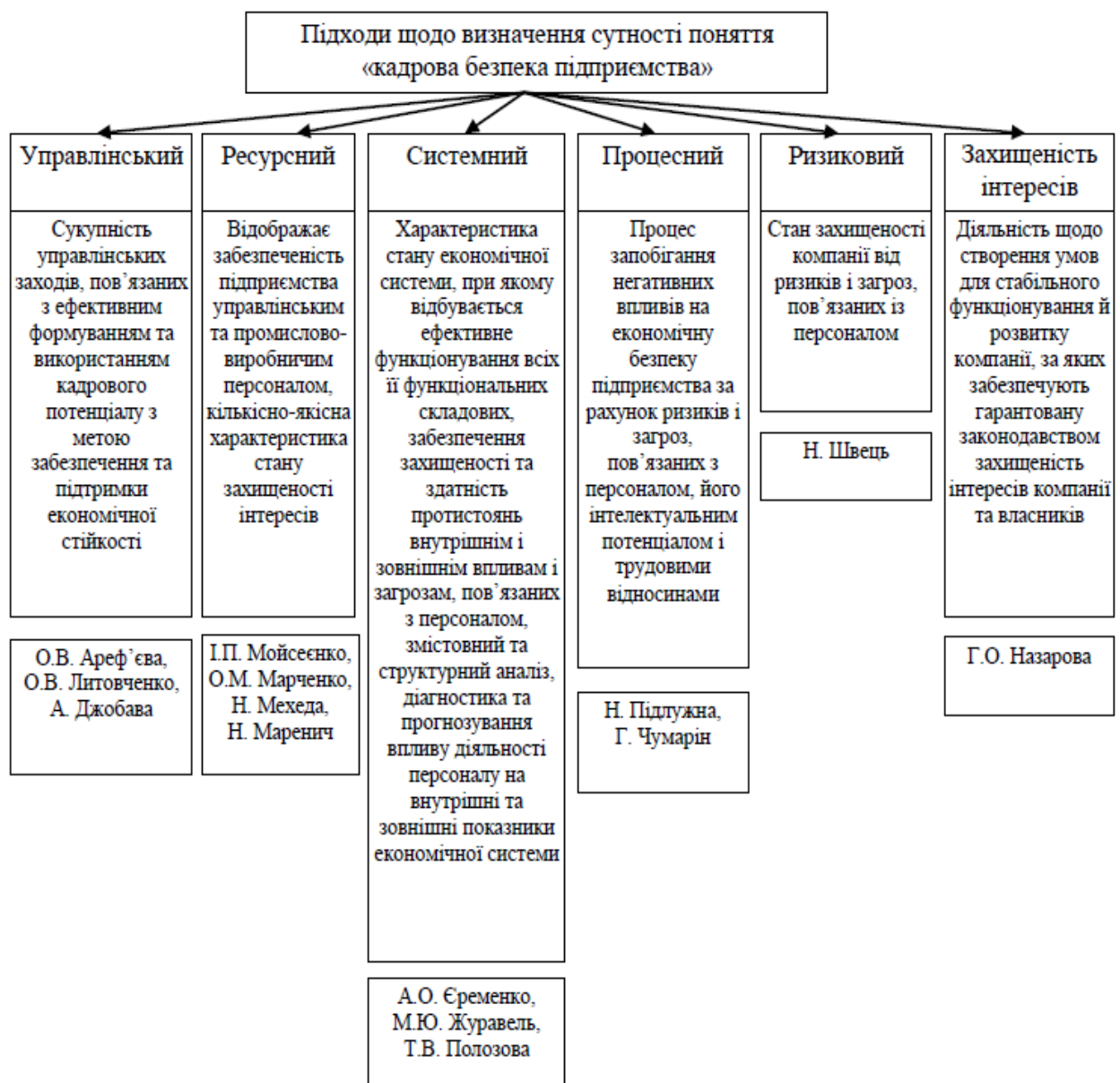


Рисунок 1.3 – Зміст поняття «кадрова безпека підприємства» [35]

На думку О. Кириченка та Ю. Поскрипко «кадрова безпека – 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» [36].

О. Лашенко, А. Маренич, Н. Мехеда зазначають, що «кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, за якої відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складників, забезпечення захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, пов'язаним із персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи» [37, 38].

За визначенням І. Б. Швеця «кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [34].

На переконання Л. В. Балабанової та О. В. Сардак «кадрова безпека – поточна та перспективна захищеність від загроз майнового та немайнового характеру» [39].

На погляд О. Ю. Литовченка «кадрова безпека – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства» [40].

Н. І. Логінова наголошує, що «кадрова безпека підприємства – це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз,

небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства» [41].

Н. М. Терещенко «кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов’язаних із персоналом» [42].

Як зазначає Назарова Г. «кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди» [43].

Ю. С. Чаплигіна «кадрова безпека – складова економічної безпеки підприємства, яка надає кількісно-якісну характеристику стану захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків, пов’язаних з персоналом» [44].

Л. М. Томаневич розглядає кадрову безпеку як стан захищеності суспільно- прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов’язаних із її складовою» [45].

В. С. Сідак наголошує, що «кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його економічну безпеку» [46].

Отже, проаналізувавши різноманіття поглядів вчених на категорію «кадрова безпека» можна дійти висновку, що основу авторської позиції щодо дефініції «кадрова безпека підприємства» формують наступні положення:

- 1) сутність кадрової безпеки - стан захищеності;
- 2) об'єкти кадрової безпеки - підприємство, персонал (наймані працівники підприємства);

3) суб'єкти кадрової безпеки - персонал, система управління персоналом;

4) предмет кадрової безпеки - внутрішні та зовнішні ризики і загрози, як з боку персоналу, так і персоналу підприємства, які домовимося для лаконічності називати кадровими загрозами;

5) індикатори кадрової безпеки - лояльний і конкурентоспроможний персонал, активна кадрова політика, ефективна система управління персоналом, що зумовлюють нормальні соціально-трудові відносини.

У структурі економічної безпеки підприємства виділяється інтелектуальна, соціальна, окремо кадрова складові, що стосуються безпосередньо персоналу. Проте, задля конкретизації напрямів забезпечення економічної безпеки, варто синтезувати їх у одну, яка буде характеризувати кадрову безпеку в цілому (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Елементи кадрової безпеки підприємства

Таким чином, кадрова безпека підприємства - стан захищеності підприємства й персоналу, що забезпечується мінімізацією кадрових загроз за

рахунок реалізації ефективної системи управління персоналом і проведення оптимальної кадрової політики, пріоритетно націленої на підвищення лояльності та конкурентоспроможності найманих працівників, встановлення прийнятних соціально-трудових відносин.

1.4 Система економічної безпеки підприємства та її суб'єкти

Система економічної безпеки кожного підприємства цілком індивідуальна. Її повнота та дієвість залежать від існуючої в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних та фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Надійний захист економічної безпеки підприємства можливий лише при комплексному та системному підході до її організації. Тому в економіці має місце таке поняття як система економічної безпеки підприємства.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних и пропагандистських заходів, спрямованих на кількісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Основними елементами економічної безпеки підприємства є:

- 1) захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації;
- 2) комп'ютерна безпека;
- 3) внутрішня безпека;
- 4) безпека будинків та споруд;
- 5) фізична безпека;
- 6) технічна безпека;
- 7) безпека зв'язку;

- 8) безпека господарсько-договірної діяльності;
- 9) безпека перевезень вантажів та осіб;
- 10) безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- 11) протипожежна безпека;
- 12) екологічна безпека;
- 13) радіаційно-хімічна безпека;
- 14) конкурентна розвідка;
- 15) інформаційно-аналітична робота;
- 17) експертна перевірка механізму системи забезпечення.

Система безпеки підприємництва може бути побудована на основі одного з наступних принципів:

- 1) пріоритет заходів попередження. Зміст цього принципу полягає у своєчасному виявленні тенденцій та передумов, що сприяють розвитку загроз;
- 2) законність. Заходи безпеки підприємства розробляються на основі та в межах діючих правових актів;
- 3) комплексне застосування сил та коштів. Для забезпечення економічної безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства ресурси та кошти;
- 4) координація та взаємодія ззовні та всередині підприємства. Тобто протидія загрозам здійснюється завдяки об'єднанню зусиль усіх підрозділів та служб підприємств;
- 6) компетентність. Працівники повинні вирішувати питання безпеки на професіональному рівні;
- 7) економічна доцільність. Вартість фінансових витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства не повинна перевищувати оптимального рівня, при якому губиться економічний зміст їх застосування;
- 8) планова основа діяльності. Діяльність по забезпеченню безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки по основним її видам та

розроблених для їх виконання планів роботи підрозділів підприємства;

9) системність. Цей принцип припускає врахування усіх факторів, здійснюючих вплив на безпеку підприємства.

Забезпеченням безпеки підприємства займаються дві групи суб'єктів (рисунки 1.5).



Рисунок 1.5 – Суб'єкти економічної безпеки підприємства

Серед існуючих засобів забезпечення безпеки підприємства можна виокремити наступні [47-49]:

1) технічні засоби. До них відносяться охоронно-пожежні системи, відео-радіоапаратура, засоби виявлення вибухових приладів, бронежилети, огороження тощо;

2) організаційні засоби. Створення спеціалізованих оргструктурних формувань, що забезпечують безпеку підприємства;

3) інформаційні засоби. Передусім це друкована і відеопродукція з питань збереження конфіденційної інформації. Крім цього, важлива інформація для прийняття рішень з питань економічної безпеки зберігається на комп'ютерах;

4) фінансові засоби. Без достатніх фінансових коштів не можливе функціонування системи економічної безпеки підприємства, питання лиш в тому, щоб використати їх цілеспрямовано та з високою віддачею;

5) правові засоби. Підприємство повинне у своїй діяльності керуватися не лише виданими вищестоящими органами влади законами та підзаконними актами, але й розробляти власні локальні правові акти з питань забезпечення економічної безпеки підприємства;

6) кадрові засоби. Підприємство повинне бути забезпечене кадрами, що займаються питаннями економічної безпеки;

7) інтелектуальні засоби. Залучення до роботи кваліфікованих спеціалістів, наукових робітників, що дозволяє модернізувати систему безпеки підприємства.

Одночасне впровадження усіх цих засобів неможливе. Воно проходить в кілька етапів.

I етап. Виділення фінансових коштів.

II етап. Формування кадрових і організаційних засобів.

III етап. Розробка системи правових засобів.

IV етап. Залучення технічних, інформаційних та інтелектуальних засобів.

Переведені з статичного в динамічний стан вищевказані засоби перетворюються в методи забезпечення економічної безпеки підприємства. Відповідно можна виділити технічні, інформаційні, фінансові, правові, інтелектуальні методи. Наведемо стислий перелік цих методів

- технічні — спостереження, контроль, ідентифікація;
- інформаційні — складання характеристик на працівників, аналітичні матеріали конфіденційного характеру тощо;

- фінансові — матеріальне стимулювання працівників, що мають досягнення в забезпеченні економічної безпеки підприємства, ;
- правові — судовий захист законних прав і інтересів, сприяння діям правоохоронних органів;
- кадрові — підбір, навчання кадрів, що забезпечують безпеку підприємства;
- інтелектуальні — патентування, ноу-хау тощо.

Політика економічної безпеки підприємства — це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Для встановлення цих орієнтирів необхідно спершу сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємств. Наприклад: зміцнення дисципліни праці і підвищення її продуктивності; захист законних прав та інтересів підприємства; зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства; збереження та примноження власності; підвищення конкурентоздатності виробленої продукції; максимально повне інформаційне забезпечення діяльності підприємства та підвищення його ефективності; орієнтація на світові стандарти на та лідерство в розробці й освоєнні нових технологій виробництва продукції; виконання виробничих програм; недопущення залежності від випадкових та нестійких ділових партнерів.

З врахуванням вищевикладеного можна визначити наступні загальні орієнтири для прийняття рішень, що полегшують досягнення цих цілей:

- збереження і нарощування ресурсного потенціалу;
- проведення комплексу превентивних заходів по підвищенню рівня захищеності власності та персоналу підприємства;
- професіоналізм та спеціалізація персоналу підприємства;
- пріоритетність несилових методів попередження й нейтралізації загроз.

Для успішного виконання цієї політики необхідно реалізувати стратегію безпеки підприємства, під якою розуміється сукупність найбільш значимих рішень, спрямованих на забезпечення належного рівня безпеки

функціонування підприємства.

Виділяють такі типи стратегій:

- 1) орієнтовані на усунення існуючих або попередження виникнення можливих загроз;
- 2) націлені на запобігання впливу існуючих чи можливих загроз на предмет безпеки;
- 3) спрямовані на відновлення (компенсацію) нанесеного збитку.

Два перших типи стратегій передбачають таку діяльність по забезпеченню економічної безпеки, в результаті якої не виникають загрози або створюється заслін її впливу. В третьому випадку виникає збиток, але він компенсується діями, передбаченими відповідною стратегією.

Висновки до розділу 1

Нині економічна безпека стає ідеологією сучасного управління економікою на всіх рівнях, в тому числі і на підприємстві, що і обумовило необхідність дослідження її сутностісно-змістовної характеристики. З'ясовано, що забезпечення економічної безпеки підприємства є не стільки під процесом управління (це стосується тільки забезпечення економічної безпеки в специфічному розумінні), скільки самим процесом управління у всьому своєму комплексі.

Визначено, що належний рівень економічної безпеки підприємств у великій мірі залежить від складу кадрів, їх інтелектуального потенціалу та професіоналізму. Ґрунтуючись на цьому розкрито зміст кадрової безпеки підприємства, яку інтерпретують: як процес попередження негативних впливів на безпеку шляхом зменшення ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом; як запобігання негативних впливів з боку персоналу компанії на всі елементи економічної безпеки; як стан захищеності організації при якому всі негативні

впливи з боку співробітників підприємства зводяться до мінімуму. Узагальнюючи вищесказане, кадрову безпеку слід розглядати як багаторівневу систему соціально-трудова відносин між її учасниками (роботодавцем, працівниками, державними та іншими суспільними інститутами), спрямовану на запобігання негативних впливів на діяльність господарюючого суб'єкта з боку персоналу за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів та інструментом управління, і сприяє, як ефективного використання персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

Розкрито зміст системи економічної безпеки підприємства, що представляє комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ "«СОЛДІ і Ко»"

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «СОЛДІ і Ко» (ПАТ "«СОЛДІ і Ко» – це виробничо-комерційне підприємство, що засноване в 1995 році і спеціалізується на поставках кріпильних виробів, будівельної хімії власного виробництва і виробництва відомих світових фірм. З моменту заснування і до нинішніх днів підприємство «СОЛДІ і Ко» постійно інвестує кошти у виробництво, розширення асортименту та нарощування товарного запасу кріплення, контроль якості продукції, професійне зростання персоналу і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Результат цих зусиль – 11 філій і 7 офіційних дилерів по Україні, виробничі потужності в Запоріжжі і, найголовніше, довіру тисяч замовників, серед яких багато відомих промислових підприємств, будівельно-монтажних організацій і торгових компаній.

Основні види діяльності за КВЕД:

- 46.74 - оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 25.50 - кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія;
- 25.61 - оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- 25.94 - Виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів;
- 47.52 - роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 71.20 - технічні випробування та дослідження.

ПАТ «СОЛДІ і Ко» має багатий досвід в області організації великомасштабних поставок кріпильних виробів та будівельної хімії на підприємства машинобудівного та будівельного комплексів України. Клієнтами

є відомі підприємства, такі як: ДП НВКГ «Зоря – Машпроект», ВАР «Гідросила», ВАР «Сніжнянськхіммаш», ВАР «НВО ім. Фрунзе», ТОВ «Новокаховський електромашинобудівний завод», ДНВП «Об'єднання Комунар», ТОВ «Зорг Україна», ВАР «Черкаський автобус», ЗАТ «Зуївський енергомеханічний завод», ВАР ХК «Луганськтепловоз», ЗАТ «Новокахматорський машинобудівний завод», ЗАТ «Макиївський металургійний завод», «ВАР «Крюківський вагонобудівний завод», ВАР «Луцький автомобільний завод», ВАР «Запорізький трансформаторний завод», ВАР «Запорізький автомобільний завод», ВАР «Суднобудівний завод «Залив», ЗАТ «Камоцці-пневматик-Сімферополь», ТОВ «Атлас Ворд Білдінг Системс Україна», ТОВ «ПЕМ Україна», будівельна корпорація «Альтіс-Холдінг» та ін. Підприємство «СОЛДІ і Ко» сертифіковане в системі менеджменту якості ISO 9001:2015 (сертифікат № SIC.MS.008.ISO9001.075 від 27.12.2016).

Компанія «СОЛДІ і Ко» є власником торгової марки METALVIS. Ця торгова марка об'єднує найширший в Україні спектр кріпильних виробів. Нашими постачальниками є більше 50-ти підприємств-виготовлювачів з 10-ти країн Європи та Азії, такі як MMA s.r.l. (Італія), Wolters Gmbh (Німеччина), SRC (Тайвань), VIPA s.p.a. (Італія), Schafer + Peters Gmbh (Німеччина), Dresselhaus (Німеччина), Peiner Umformtechnik Gmbh (Німеччина), Lederer Gmbh (Німеччина), Elematic (Італія), Shanghai Fasteners (Китай) та ін. Абсолютна більшість позицій постійно знаходиться на складах компанії.

Металева кріплення, що пропонується нашим підприємством, вигідно відрізняє висока європейська якість, оригінальність конструкцій, широкий діапазон рівнів міцнісних властивостей (класи міцності 4.6, 4.8, 5.8, 8.8, 10.9, 12.9), наявність захисних антикорозійних покриттів (гальванічне цинкування, гаряче цинкування, цинк – ламельні композиційні покриття).

Компанія «СОЛДІ і Ко» - це також:

- офіційний представник провідного розробника і виробника будівельної хімії — фірми SOUDAL (Бельгія). SOUDAL - це високоякісні монтажні піни,

клеї, герметики та спеціальні продукти. Використовуючи тільки якісні компоненти і вивірену рецептуру, фірма випускає продукцію, гідне найвищої оцінки за якістю;

- офіційний представник одного з головних європейських виробників буров по бетону DIAGER (Франція). На сьогоднішній день продукція DIAGER покриває всі сегменти ринку будівельних бурів і свердел по бетону, металу і дереву;

- офіційний представник ТМ "RIVETTOP". Вона об'єднує широкий спектр заклепок, клепальних гайок, закладних виробів, приварний і запрессовочного обладнання, а також супутнього інструменту від провідних світових виробників;

- ексклюзивний представник продукції ТМ "TASTIX" (Китай), що об'єднує високоякісний ручний інструмент, витратні матеріали для ріжучого інструменту, а також системи зберігання для клієнтів з усього світу. Для виробництва всього спектру ручного інструменту використовуються тільки якісні матеріали і передові технології.

2.2 Аналіз товарообігу підприємства

Основним показником діяльності торгового підприємства є обсяг товарообігу, який характеризує результат діяльності щодо залучення купівельних фондів споживачів, а саме реалізація певної маси товарів, і створює економічне підґрунтя для отримання певного обсягу доходів та прибутку, тобто формує передумови для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Товарообіг - це обсяг проданих і куплених товарів у грошовому вираженні за певний період часу, а також рух товарів у сфері обігу, пов'язаний з їх обміном на гроші і переходом від виробництва до споживання [50].

Роздрібний товарообіг — це виручка від продажу безпосередньо

населенню споживчих товарів як за готівку, так і за розрахункові чеки установ банків, через організований споживчий ринок, тобто спеціально організовану торгову мережу.

Гуртовий товарообіг включає обсяг продаж товарів організаціям роздрібної торгівлі та виробничим підприємствам.

Товарообіг має якісну і кількісну характеристики. Якісна пов'язана зі структурою товарообігу, тобто асортиментним складом, кількісна - з обсягом реалізації у грошовому обчисленні.

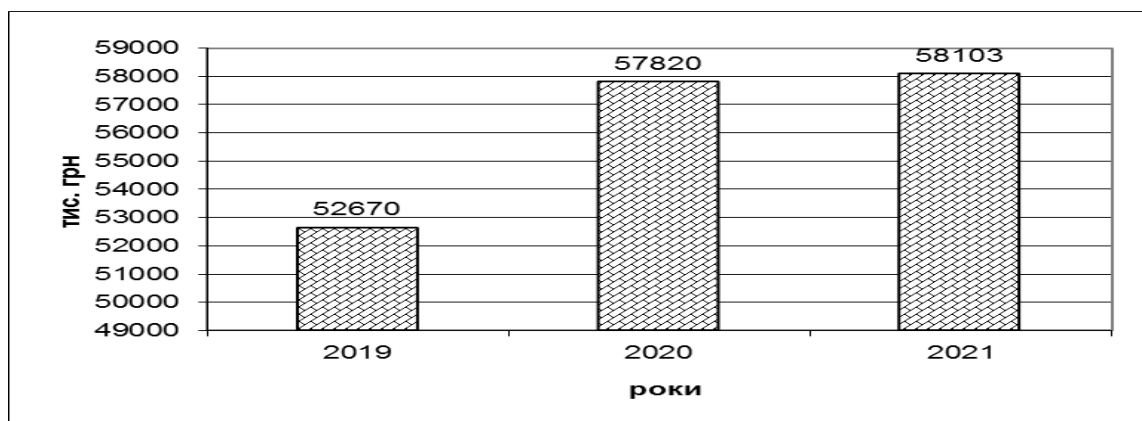
Зміну товарообігу за 2019-2021 роки представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка товарообігу за 2019-2021 роках

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення від 2021р. від 2019 р.	
				Абс., тис. грн	Відн., %
Товарообіг, тис. грн	52670	57820	58103	5433,00	110,32

З таблиці 2.1 видно, що обсяг випущеної продукції у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. збільшився на 58103 тис. грн (темп росту складає 110,32%).

Динаміка обсягу товарної продукції представлена на рисунку 2.1.



Рисунк 2.1 - Динаміка обсягу товарної продукції за 2014-2016 роки

Проаналізуємо структуру товарообігу за 2019-2021 роки (таблиця 2.2 та рисунок 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура товарообігу у 2019-2021 роках, %

Показники	2019 рік	2020	2021 рік
Болти, гвинти	14,32	11,23	11,2
Стрижні, гайки, кільця	11,79	10,98	14,2
Дюбелі, анкери, химанкери	9,87	7,6	8,4
Заклепки, штифти, шплінти	11,02	12,09	11,07
Інструменти, витратні матеріали	14,2	16,1	15,2
Піни, клеї, герметики	16,1	17,1	14,71
Такелаж	4,9	8,2	6,11
Хомути, пластини, цвяхи, з'єднувачі	5,6	8,04	8,01
Шурупи, саморізи	12,2	8,66	11,1

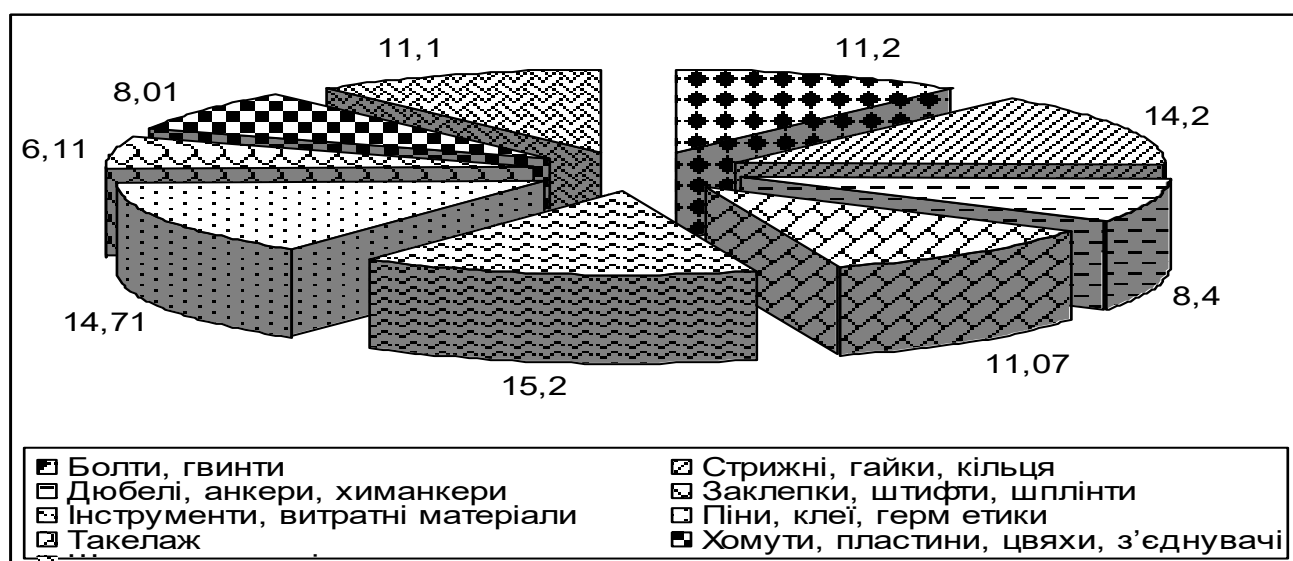


Рисунок 2.2 – Структура асортименту у 2021 р., %

Як бачимо з таблиці 2.2 та рисунку 2.2 в структурі асортименту у 2021 р. найбільшу найбільша питома вага приходить на інструменти, витратні матеріали – 15,2%, піни, клеї, герметики -14,71 та стрижні, гайки, кільця – 14,2%.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства

Рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства визначається головним чином ступінь насиченості її основними виробничими фондами. Від ступені забезпеченості ними підприємства та ефективного їх використання залежить рівень і темп росту виробництва продукції та її рентабельності. У процесі нагромадження виробничих фондів необхідно прямувати до здешевлення засобів і предметів праці та до поліпшення їх якісної характеристики.

До основних фондів відносяться будівлі, споруди, обладнання, прилади, транспортні засоби, інструменти, облікова техніка та інші засоби виробництва, які на протязі довгого часу приймають участь в виробничому процесі і поступово переносять свою вартість на знову виготовлений продукт у вигляді амортизації [51].

Розвиток підприємства потребує постійного нарощування основних засобів. Спостерігається інтенсивне старіння техніки, а в умовах погіршення забезпеченості запасними частинами і ремонтними матеріалами, паливом і мастилами наростаючими темпами погіршується використання основних засобів. За такими умовами роль аналізу значно зростає. Він покликаний дати оцінку складу і структури основних засобів, виявити потребу і забезпеченість підприємства різними видами засобів праці, можливості підтримання необхідного функціонального стану і належного використання, вплив ступеня забезпеченості основними засобами на результати виробництва, тощо. Аналіз також потрібний для вибору оптимального складу і структури різних груп основних засобів, вивченню раціональних напрямів інвестицій на перспективу, оцінки строку окупності основних виробничих фондів і капітальних вкладень, опрацювання конкретних заходів, підвищення ефективності їх використання.

З вищесказаного випливає як основне завдання аналізу основних

виробничих фондів виявити екстенсивні та інтенсивні резерви кращого їх використання, розробити конкретні організаційно-технічні й економічні заходи мобілізації виявлених резервів, спрямованих на підвищення фондівіддачі й окупності капітальних вкладень. В таблиці 2.3 наведено склад основних фондів підприємства.

Таблиця 2.3 – Склад основних фондів підприємства

Показники	Вартість основних фондів, тис. грн		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	41	41	41
Машини та обладнання	80503	80577	80926
Транспортні засоби	165	162	177
Інструмент, прилади, інвентар (меблі)	42	45	45
Усього основних виробничих фондів	80751	80805	81189

З таблиці 2.3. ми бачимо, що відбувається незначне зростання основних фондів на підприємстві на 0,06% у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. та 0,48% у 2021 р. у порівнянні з попереднім. Зростання відбулося по таким групам основних фондів як машини та обладнання, транспортні засоби та інструмент, приладдя та інвентар.

Структура основних фондів наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура основних фондів підприємства

Показники	Структура основних фондів, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	0,05	0,05	0,05
Машини та обладнання	99,69	99,7	99,68
Транспортні засоби	0,20	0,20	0,22
Інструмент, прилади, інвентар (меблі)	0,05	0,06	0,06
Усього основних виробничих фондів по підприємству	100	100	100

Як видно з таблиці 2.4 структура основних фондів за період, що аналізується майже не змінювалася. Найбільша питома вага в структурі основних фондів підприємства приходить на машини та обладнання (99,68% у 2021 р.).

Проаналізуємо рух основних фондів. Вихідні дані для аналізу подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух основних фондів, тис. грн

Роки	Вартість основних фондів на початок року, тис. грн	Надійшло, тис. грн	Вибуло, тис. грн	Вартість основних фондів на кінець року, тис. грн
2019	80751	57	3	80805
2020	80805	384	-	81189
2021	81189	11	-	81200

Розрахуємо показники руху основних фондів.

Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів

$$K_{\text{оновл}} = \frac{ОВ\Phi_{\text{ввi}}}{ОВ\Phi_{\text{кр}}}, \quad (2.1)$$

де $ОВ\Phi_{\text{вв}}$ – вартість введених в дію основних виробничих фондів, тис. грн;

$ОВ\Phi_{\text{кр}}$ – вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн;

$$K_{\text{оновл}}^{2019} = \frac{57}{80805} * 100 = 0,07\%$$

$$K_{\text{оновл}}^{2020} = \frac{384}{81189} * 100 = 0,47\%$$

$$K_{\text{оновл}}^{2021} = \frac{11}{81200} * 100 = 0,14\%$$

Розраховані коефіцієнти оновлення менше 1%, що свідчить про низьке оновлення основних фондів на підприємстві. Це є негативною тенденцією так

як відбувається старіння основних фондів.

Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів

$$K_{\text{виб}} = \frac{ОВФ_{\text{виб}}}{ОВФ_{\text{пр}}}, \quad (2.2)$$

де $ОВФ_{\text{виб}}$ – вартість вибувших основних виробничих фондів, тис. грн;

$ОВФ_{\text{пр}}$ – вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.

$$K_{\text{виб}}^{2019} = \frac{3}{80751} * 100 = 0,0037\%,$$

Коефіцієнт вибуття у 2019 р. низький, а у 2020 та 2021 роках взагалі не відбувається вибуття основних засобів, що підтверджує їх низьку оновлюваність.

Про стан основних фондів підприємства можна зробити висновки проаналізувавши показники зносу та придатності основних фондів, які представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ступінь зносу основних виробничих фондів

Рік	Первісна вартість ОВФ, тис. грн	Знос, тис. грн	Залишкова вартість ОВФ, тис. грн	Коефіцієнт зносу ОВФ	Коефіцієнт придатності ОВФ
1	2	3	4	5	6
2019 р	80751	22134	58617	0,27	0,73
2020 р	80805	31182	49623	0,39	0,61
2021 р	81189	39067	42122	0,48	0,52

Як видно з таблиці 2.6 ступінь зносу основних виробничих фондів зростає, коефіцієнт зносу збільшується з 0,27 у 2019 р. до 0,48 у 2021 р. Відповідно відбувається і зменшення придатності основних фондів, що наочно представлено на рисунку 2.3.

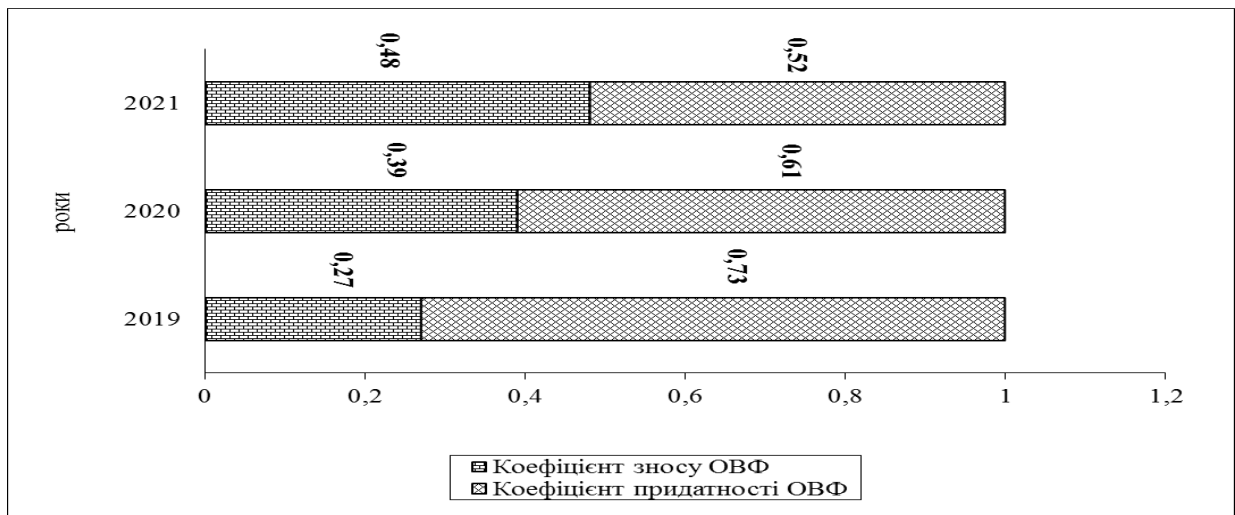


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів зносу та придатності за 2019-2021 роки

З рисунку 2.2 ми бачимо, що коефіцієнт придатності у 2021 р. складає 0,52, тобто основні засоби підприємства зношені майже в половину, а в умовах низького оновлення це може призвести до серйозних негативних наслідків роботи підприємства.

Важливим етапом аналіз основних засобів є оцінки ефективності їх використання, з цією метою розраховують показники: фондovіддача, фондомісткість та фондоозброєність праці [52].

Основний показник використання основних фондів – фондovіддача ΦB , розраховується за формулою

$$\Phi B = \frac{Q}{\overline{ОВФ}}. \quad (2.3)$$

де Q - обсяг випущеної продукції, грн.

Фондомісткість (ΦM) – це показник, обернений до фондovіддачі

$$\Phi M = \frac{\overline{ОВФ}}{Q}; \quad (2.4)$$

$$\Phi M = \frac{I}{\Phi B}, \quad (2.5)$$

Фондоозброєність праці (ΦO) обчислюється за формулою

$$\Phi O = \frac{\overline{ОВФ}}{Ч_{екс.}}, \quad (2.6)$$

де $Ч_{екс.}$ – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, люд.

Фондоозброєність (одиниця вимірювання – грн/чол.) показує, скільки гривень ОВФ припадає на 1 працівника. З одного боку, підвищення фондоозброєності є позитивним фактом, а з іншого боку – якщо нова техніка, обладнання, які вводяться в дію, використовуються неефективно, то таке підвищення фондоозброєності є негативним фактом. Тому робити висновки щодо показника фондоозброєності необхідно лише з урахуванням зміни показника фондівіддачі.

Розраховані значення показників ефективності використання основних фондів представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів

Показники	Значення за роками		
	2019 р	2020 р	2021 р
1	2	3	4
Обсяг товарної продукції, тис. грн	52670	57820	58103
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	58617	49623	42122
Середньооблікова чисельність персоналу, люд.	187	173	201
Фондовіддача, грн/грн	0,90	1,17	1,38
Фондомісткість, грн/грн	1,11	0,86	0,72
Фондоозброєність праці, тис. грн/люд.	313,46	286,84	209,56

З таблиці 2.7 ми бачимо, що відбувається зростання фондівіддачі у 2020 р. порівняно з попереднім на 0,27 грн/грн, а у 2021 р. вона зростає на 0,11 грн/грн. Зростання фондівіддачі відбулася як за рахунок збільшення обсягу товарної продукції, так і за рахунок зниження вартості основних фондів. Проте в цілому можна стверджувати, що основні фонди використовуються ефективно.

На рисунку 2.4 відображено динаміку фондівіддачі.

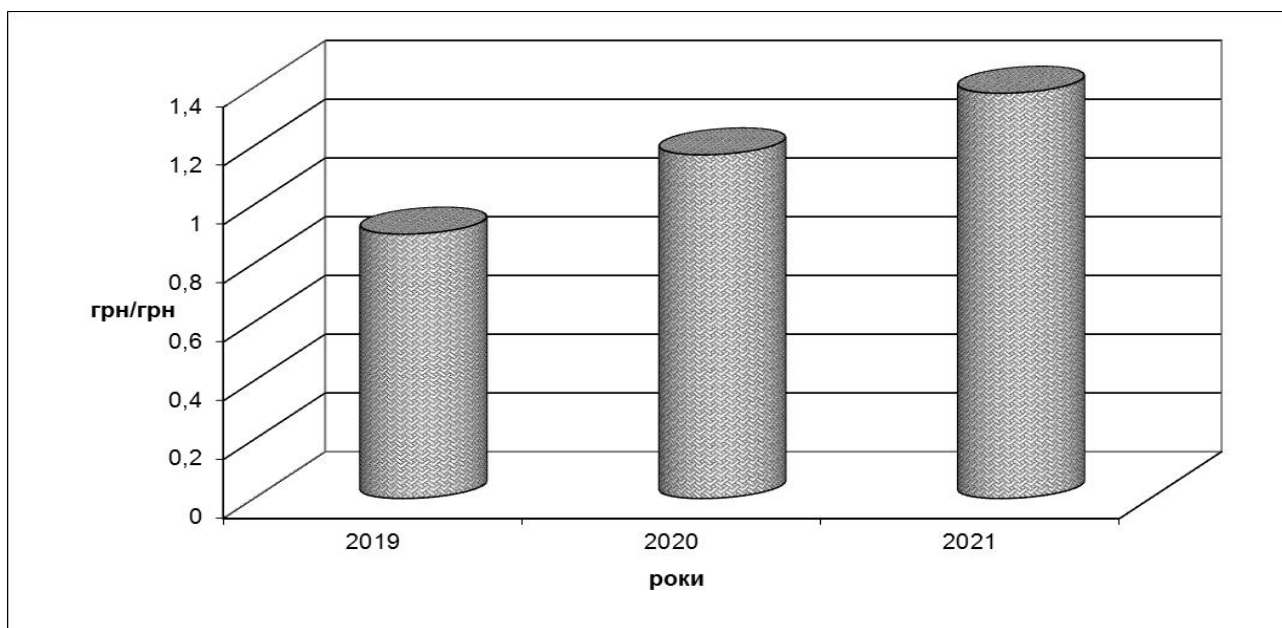


Рисунок 2.4 – Динаміка фондівіддачі за 2019-2021 роки

Фондомісткість продукції – величина, обернена фондівіддачі. Вона показує частку вартості основних фондів, що припадає на кожну гривню продукції, що випускається. Відповідно до зростання фондівіддачі відбувається зменшення фондомісткості з 1,11 грн/грн до 0,72 грн/грн.

Що стосується фондоозброєності праці, ми спостерігаємо її зниження на 8,5% у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., та на 26,9% у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. Це є негативним чинником для підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що для подальшого ефективного використання основних фондів та забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідно звернути увагу на оновлення основних фондів.

2.4 Аналіз обігових засобів підприємства

Обігові засоби — це сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують господарський процес і повністю використовуються протягом одного операційного циклу. На практиці до них відносять майнові цінності (активи) всіх видів зі строком використання менше від одного року або операційного циклу, якщо він перевищує рік.

Метою аналізу оборотності обігових засобів є також визначення грошових коштів, що були вивільнені з обороту в наслідок прискорення оборотності обігових коштів або додатково залучені в оборот внаслідок уповільнення оборотності обігових коштів.

Узагальнюючим показником ефективності використання обігових засобів є їхня оборотність [53].

Для оцінки складу, динаміки й показників використання обігових засобів складається таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Обігові засоби підприємства, тис. грн

Найменування показника	Значення			
	На початок 2019 р.	На початок 2020 р.	На початок 2021 р.	На кінець 2021 р.
1	2	3	4	5
1 Обігові засоби:	90254,00	99273,00	104519,00	141132,00
2 Виробничі запаси	4440	3861	5109	5470
3 Незавершене виробництво				
4 Готова продукція	1798	633	554	560
5 Товари	60956	69291	71283	97319
6 Векселі одержані	95		84	
7 Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	17266	15766	17608	18057
- чиста реалізаційна вартість	17266	15766	17608	18057

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
- первісна вартість				
- резерв сумнівних боргів				
8 Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- з бюджетом	1227	5081	4855	13925
- за виданими авансами				
- з нарахованих доходів				
- із внутрішніх розрахунків				
9 Інша поточна дебіторська заборгованість	29	12	29	41
10 Поточні фінансові інвестиції				
11 Грошові кошти та їх еквіваленти:				
- в національній валюті	4368,00	4395,00	4982,00	5717,00
у т.ч. в касі		8	11	21
- в іноземній валюті				
12 Інші обоговіактиви	75	234	15	43
13 Витрати майбутніх періодів	139	141	116	128

З даної таблиці можна зробити висновок, що сума обігових засобів збільшується, на кінець 2021 р. вона складає 141132 тис. грн, що значно більше чим на початок 2020 р. та 2019 р. Збільшення відбулося по таким позиціям як готова продукція, дебіторська заборгованість за товари та по дебіторській заборгованості за розрахунками в бюджет.

Особливо негативним моментом є зростання дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, так як це може бути небезпечним у зв'язку з можливістю не повернення цих коштів.

2.5 Аналіз використання трудових ресурсів

Персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і визначення резервів підвищення рентабельності роботи, необхідно так само виконати аналіз показників, зв'язаних з якістю робочої сили, її продуктивністю.

В процесі аналізу забезпеченості підприємства кадрами встановлюють виконання плану по чисельності і структурі працюючих, причина та наслідки відхилення від плану, можливості скорочення чисельності всіх категорій робітників. Виконання плану по чисельності працюючих визначимо шляхом розрахунку абсолютних та відносних змін від плану. Абсолютне відхилення визначається як різниця між фактичною та плановою середньообліковою чисельністю. Відносне відхилення розраховується з розрахунком фактичного проценту виконання виробничої програми [54].

Аналіз контингенту та його руху представлено у таблиці 2.9 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.9 – Аналіз чисельності та руху персоналу

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	187	173	201
Прийнято, люд.	38	21	43
з них: на новостворені місця	10	5	23
Вибуло, усього, люд.	61	12	19
з них з причин плинності	61	12	19

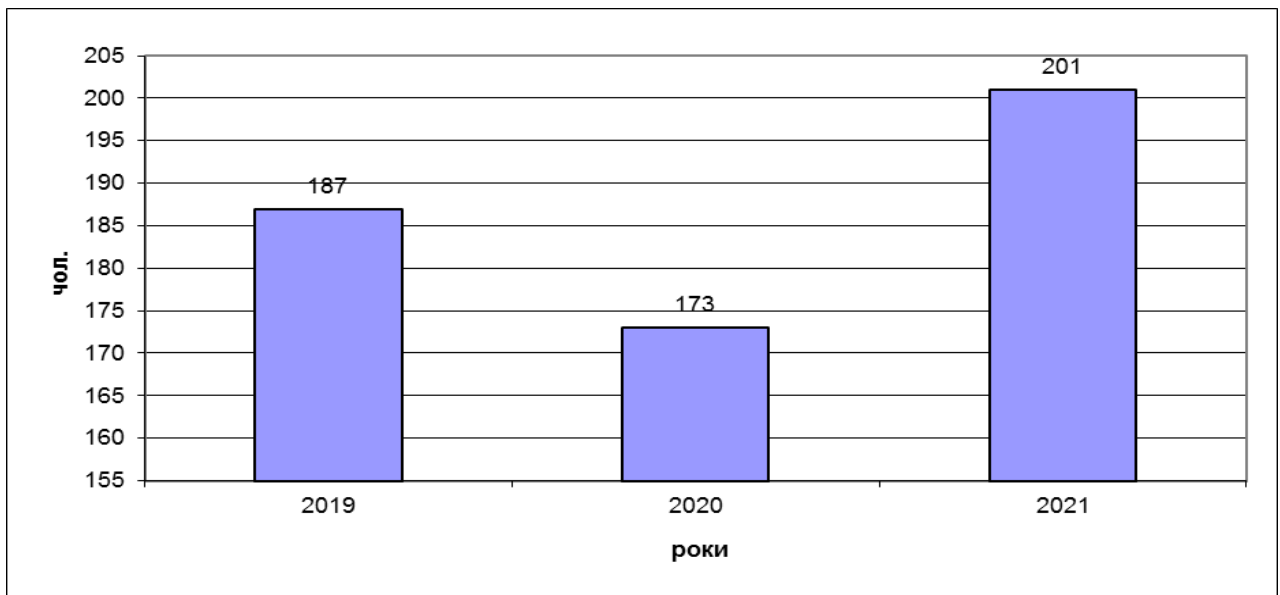


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу за 2019-2021 роки

З таблиці 2.9 та рисунку 2.5 ми бачимо, що відбувається як зниження чисельності персоналу у 2020 р. на 14 люд., так і збільшення у 2021 р. на 28 люд.

Управління персоналом організації пов'язано з його неперервним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями.

Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому.

Показники руху персоналу наведені у таблиці 2.10 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,2	0,12	0,21
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,32	0,06	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,32	0,06	0,09
Коефіцієнт заміщення кадрів	0,2	0,069	0,09

Як бачимо з таблиці 2.10 на підприємств і у 2019 р. спостерігаються найбільші значення показників руху кадрів, що і підтверджує рисунок 2.6.

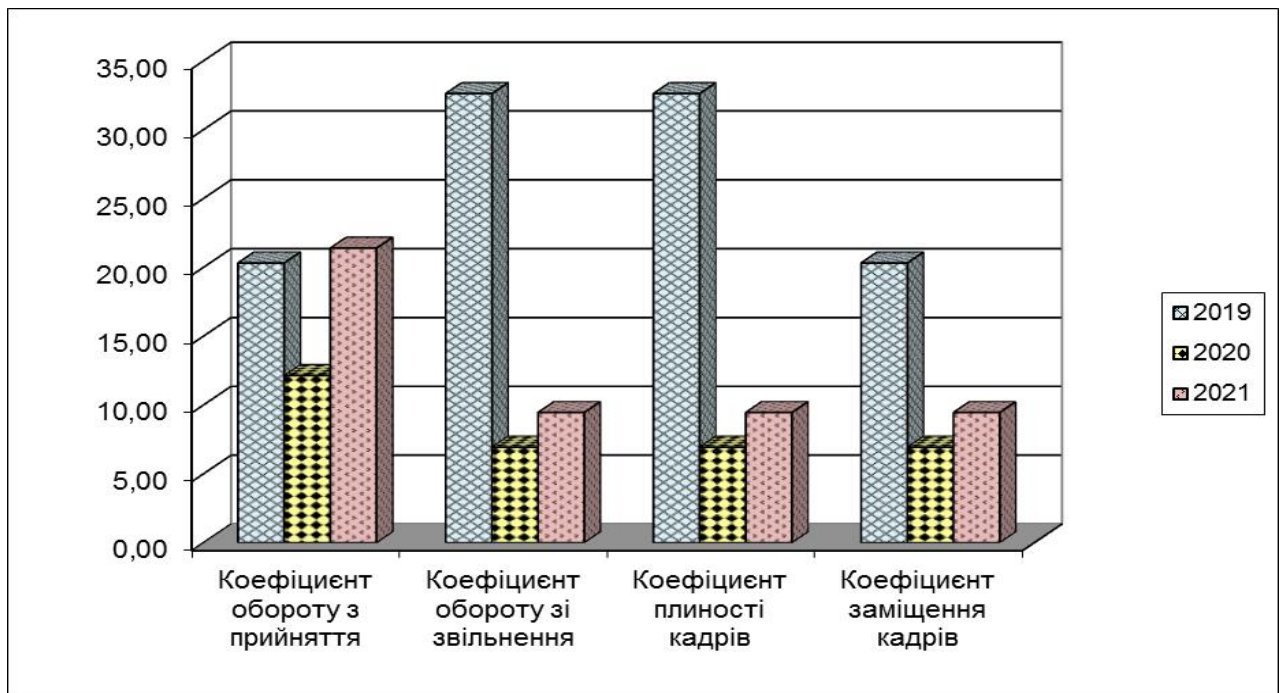


Рисунок 2.6 – Динаміка показників руху персоналу за 2014-2016 роки

В таблиці 2.11 та на рисунку 2.6 представлено структуру фонду оплати праці та заробітної плати.

Таблиця 2.11– Структура фонду оплати праці , %

Показники	Співвідношення за роками, %		
	2019	2020	2021
Фонд оплати праці	100	100	100
Основна заробітна плата	86,1	87,1	86,5
Додаткова заробітна плата	12,78	11,83	12,41
Заохочення та компенсації	1,12	1,07	1,09

Як бачимо з таблиці 2.11 структура фонду оплати праці за аналізовані роки практично не змінюється. В структурі фонду оплати праці найбільшу питому вагу займає основна заробітна плата, частка якої у 2021 р. складає 86,5%, додаткова складає 12,41%, а заохочення та компенсації 1,09% (рисунок 2.7).

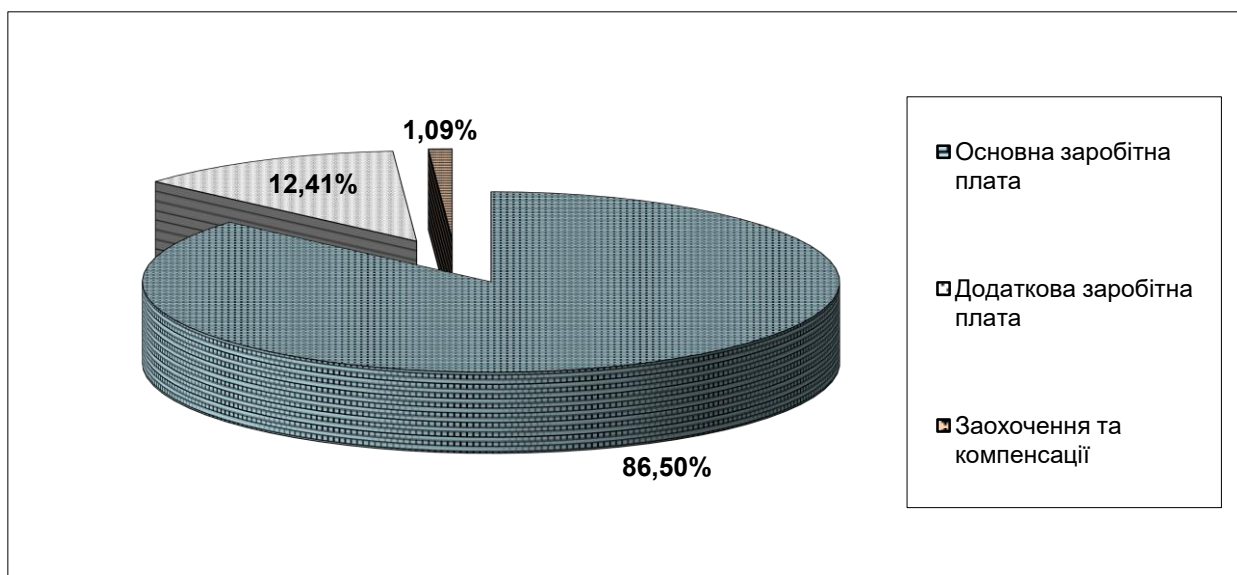


Рисунок 2.7 – Структура заробітної плати у 2021 році, %

Як видно з рисунку 2.6 найбільшу питому вагу у структурі фонду оплати праці має основна заробітна плата, за весь період, що аналізується її значення знаходиться в межах 86,1% – 87,1 %. З одного боку для працівників це є добрим, так як соціально вони більше захищені, а з іншого боку таке співвідношення свідчить про те, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється мотивації робітників.

Аналіз динаміки фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників з праці

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Фонд оплати праці, тис. грн	16919,76	17168,52	21966,08
Середньомісячна заробітна плата, грн	7540	8270	9107
Продуктивність праці тис. грн /люд.	281,66	334,22	289,07
Темпи росту середньомісячної заробітної плати, %		109,68	110,12
Темпи росту продуктивності праці, %		118,66	86,491

У 2020 р. по відношенню до 2019 року середня заробітна плата на підприємстві збільшилася на 20,62 %, а у 2021 р. у порівнянні з попереднім на 19,6 %.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів важливе значення має аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати [55].

Якщо темпи зростання продуктивності праці відстають від зростання середньої заробітної плати, то за інших рівних умов прибуток організації має тенденцію до скорочення [56].

На основі таблиці 2.12 побудуємо графік співвідношення темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці (рисунок 2.8).

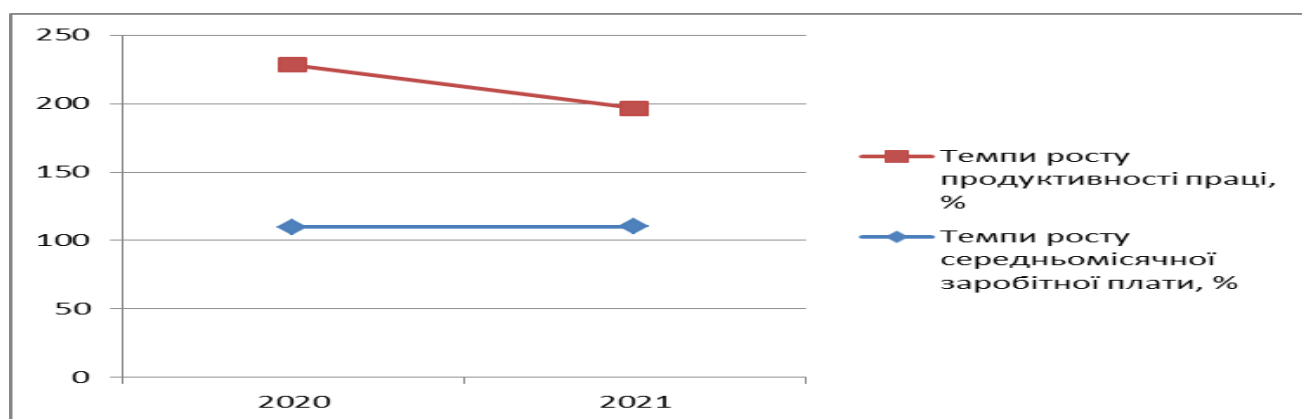


Рисунок 2.7 — Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати

Аналіз динаміки зміни продуктивності праці та зміни середньомісячної заробітної плати показав, що відбувається щорічне збільшення середньомісячної заробітної плати, що ж до зміни продуктивності праці, то її динаміка неоднозначна. У 2020 році продуктивність праці суттєво збільшилась на 18,6%, в 2021 році відбулося її зменшення у порівнянні з попереднім періодом на 13,5%. Загалом можна зробити висновок, що взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці та її оплатою відсутній, тобто вона не виконує мотивуючої дії.

2.6 Аналіз витрат підприємства

З господарської точки зору витрати являють собою споживання або використання товарів та послуг у процесі отримання доходу.

Кожне підприємство виходячи із специфіки своєї господарської діяльності вибирає ту іншу сукупність рахунків і закріплює прийняте рішення наказом про облікову політику.

Залежно від напрямку статутної діяльності, підприємства дуже істотно відрізняються одне від одного за технологічним процесом, за організаційною структурою, за взаємозв'язками з партнерами та контрагентами, а також за взаємозалежністю між окремими структурними підрозділами всередині організації.

Відмітні особливості підприємства насамперед виявляються в організації виробництва, яка обумовлюється технологією виготовлення продукції. Тому зміст, обсяг, вид і форма надання інформації, необхідної для управління процесом виробництва, кожне підприємство формує самостійно. При цьому особливе значення має правильна організація та своєчасність обліку витрат за видами продукції (робіт, послуг) і підрозділами, тобто правильна організація аналітичного обліку [57].

За ознакою залежності від обсягів випуску продукції витрати підприємства поділяють на постійні та змінні.

Змінні витрати нормуються на кожну одиницю продукції, їх розмір змінюється відносно пропорційно відповідно до зміни обсягу випуску продукції.

Розмір постійних витрат не залежить від обсягу випуску продукції, їх питомий розмір у складі загальних витрат, що зменшують фінансовий результат, при збільшенні обсягу випуску скорочується, а при зниженні – збільшується [58].

Аналіз за елементами витрат представлений у таблиці 2.13. та на рисунку 2.9.

Таблиця 2.13 – Аналіз за елементами витрат

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього витрат, тис. грн у т.ч.:	43994,61	42151,00	45360,34
матеріальні витрати	17911,86	14711,05	16042,96
витрати на оплату праці	16919,76	17168,52	21966,08
відрахування на соц. заходи	5010,99	4103,43	4743,29
амортизація	3938,00	5551,00	1886,00
інші витрати	214,00	617,00	722,00

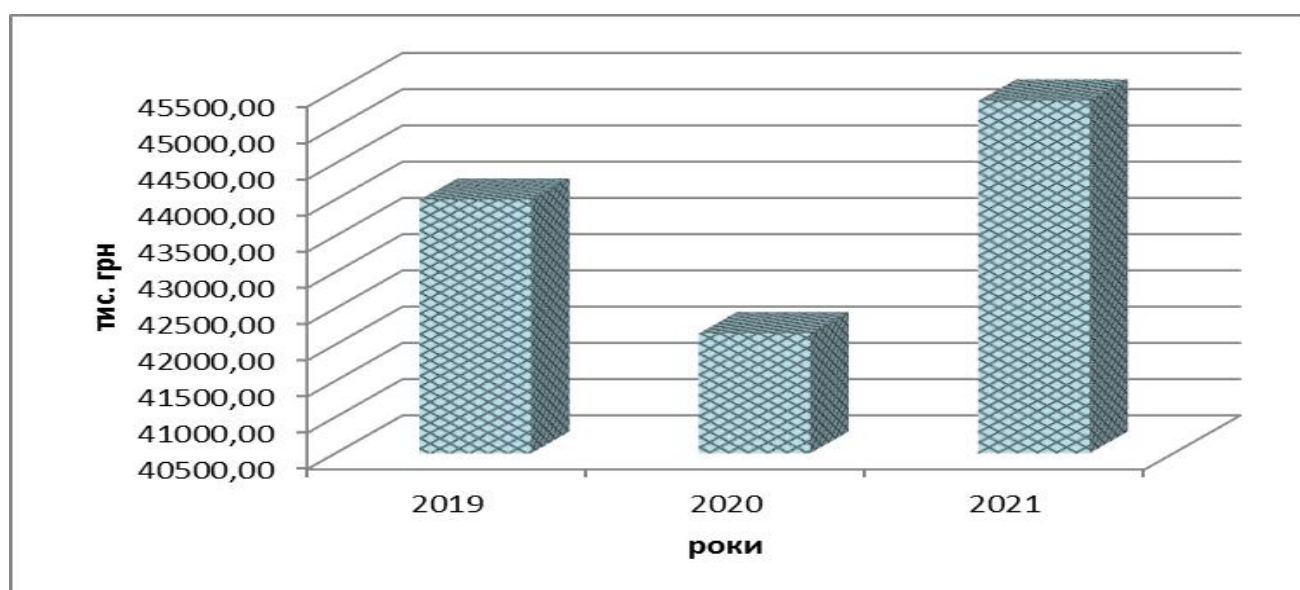


Рисунок 2.9 – Динаміка операційних витрат

З таблиці 2.13 та рисунка 2.9 видно, що на підприємстві відбувається постійне зростання витрат. Хоча в 2020 році їх величина досягла 42151 тис. грн., що на 4,19% менше ніж в попередньому році, у 2021 р. відбулося їх зростання на 7,61%, в основному за рахунок збільшення матеріальних витрат і витрат на оплату праці.

Структура витрат представлена в таблиці 2.14 та на рисунку 2.10.

Таблиця 2.14 – Структура витрат, %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього витрат, у т.ч. :	100	100	100
матеріальні витрати	40,71	34,90	35,37
витрати на оплату праці	38,46	40,73	48,43
відрахування на соц. заходи	11,39	9,74	10,46
амортизація	8,95	13,17	4,16
інші витрати	0,49	1,46	1,59

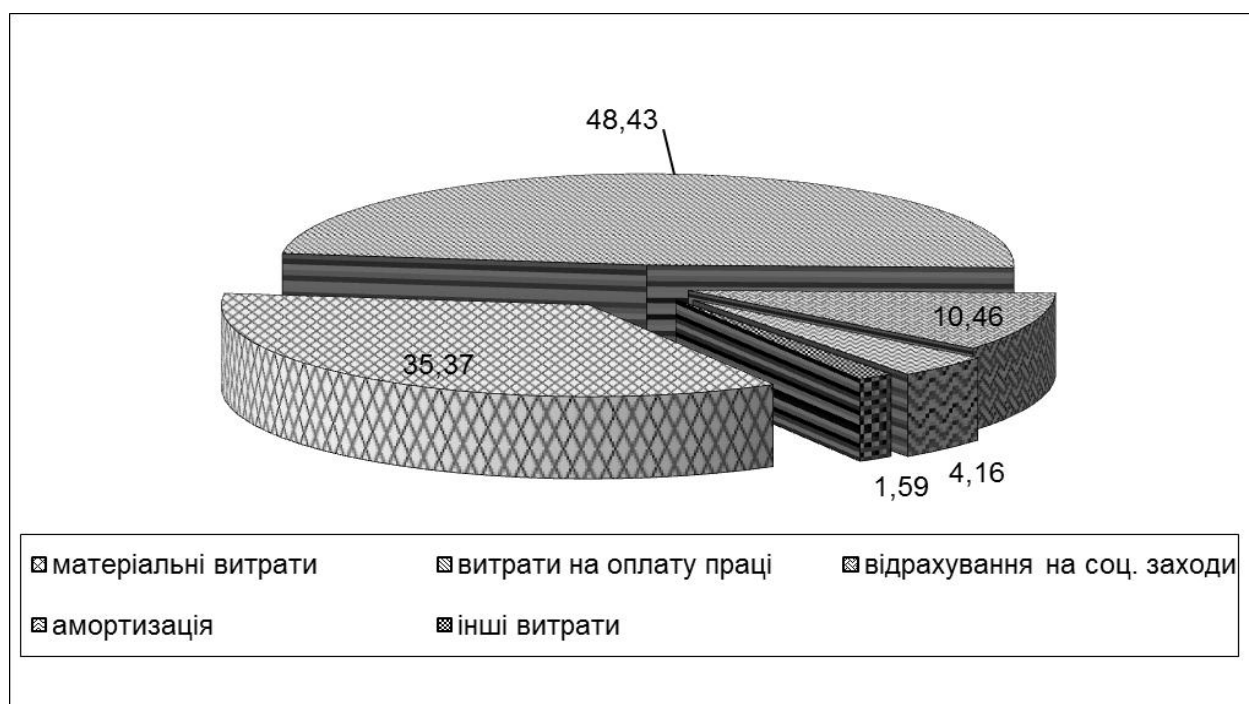


Рисунок 2.10 – Структура витрат у 2021 р., %

В структурі витрат найбільша питома вага приходить на витрати на оплату праці, які у 2021р. складають 48,43%. Структура витрат за період, що аналізується в цілому не змінилася, хоча можна відмітити тенденції щодо постійного зростання витрат на оплату праці.

2.7 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язання, також включає аналіз майнового стану підприємства і динаміку його зміни, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз ліквідності, аналіз фінансової стійкості, аналіз рентабельності.

Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів [59].

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства інформаційною базою є бухгалтерська документація. В першу чергу це «Баланс підприємства», «Звіт про прибутки і збитки» і «Звіт про джерела коштів і їх використання»

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансові результати у таблиці 2.15.

Таблиця 2. 15 - Аналіз фінансових результатів, тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виручка від реалізації	52670	57820	58103
Собівартість реалізованої продукції	43994,61	42151	45360,34
Прибуток	8675,39	15668,77	12742,66

З таблиці 2.15 ми бачимо, що протягом періоду, що аналізується відбувається спочатку зростання виручки від реалізації у 2020 р. на 9,77%, а потім у 2021 р. на 0,49%. Щодо прибутку, то у 2020 р. він збільшується на 80,2%, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. зменшується на 18,6%.

Динаміка операційного прибутку представлена на рисунку 2.11.

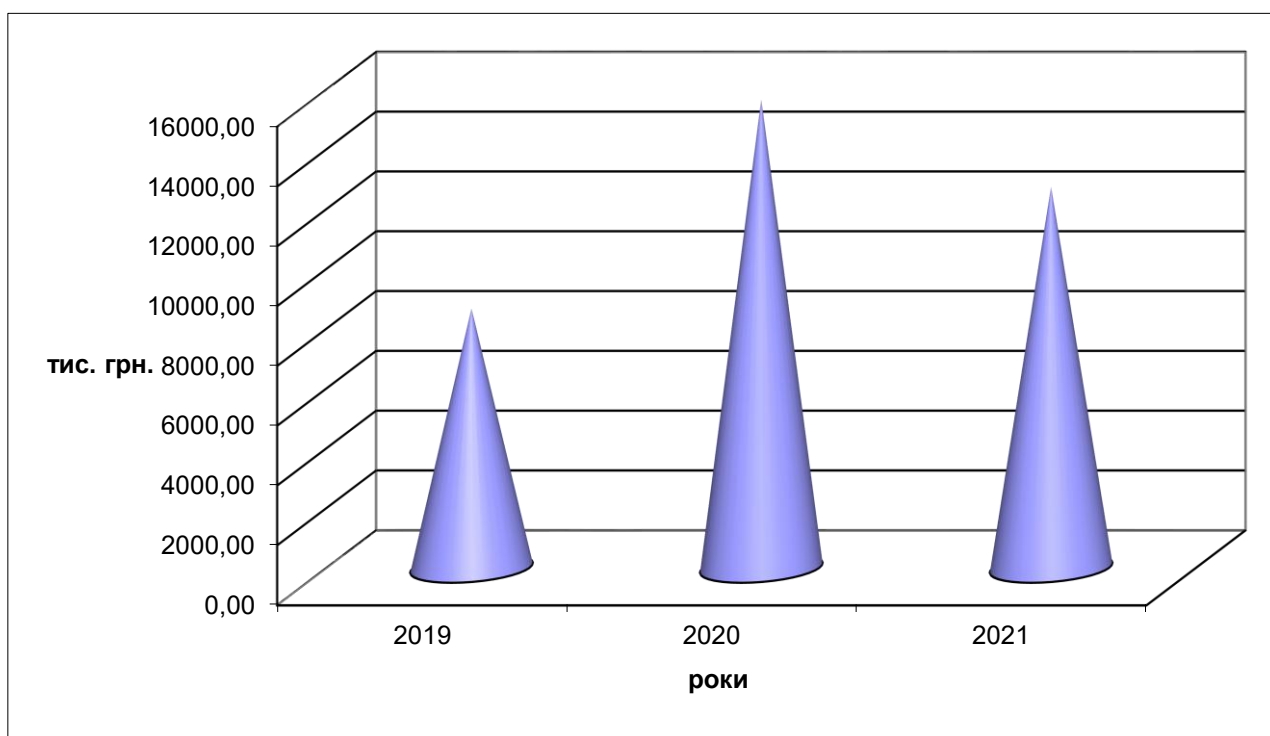


Рисунок 2.10 – Динаміка прибутку, тис. грн

В цілому прибуток від операційної діяльності зростає, його найменше значення приходить на 2019 р. і складає 8675 тис. грн, негативним моментом є зменшення прибутковості діяльності у 2021 р., що засвідчує про важливість дослідження ризиків в системі управління економічною безпекою підприємства.

Фінансова стійкість та платоспроможність підприємства характеризується наступними показниками:

1) коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує обсяг поточних зобов'язань по кредитах і розрахунках, який можливо погасити за рахунок усіх мобілізованих коштів. Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 3,66 (у порівнянні станом на 31.12.2020 р. - 3,06). Теоретичне значення 1,0 - 2,0;

2) коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних

зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 1,42 (у порівнянні станом на 31.12.2020 р. - 1,40). Теоретичне значення цього коефіцієнту 0,6-0,8;

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 0,12 (у порівнянні станом на 31.12.2020 р. - 0,02). Теоретичне значення цього коефіцієнту не менше 0,25-0,5;

4) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (структури капіталу) - коефіцієнт фінансової стійкості, що характеризує кількість залучених коштів на 1 грн власних коштів. Розраховується як відношення суми забезпечень наступних витрат і платежів, довгострокових зобов'язань, поточних зобов'язань та доходів майбутніх періодів до власного капіталу. Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 0,25 (у порівнянні станом на 31.12.2020 р. - 0,29). Теоретичне значення коефіцієнта - 0,5-1,0;

5) коефіцієнт фінансової стійкості (автономії), розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 0,80 (у порівнянні станом на 31.12.2021р. -0,77), в той час як теоретичне значення коефіцієнта складає -0,25-0,5;

6) коефіцієнт покриття балансу характеризує те, наскільки ліквідні кошти покривають зобов'язання. Теоретичне значення - 2,0 - 2,5. Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 3,66 (у порівнянні станом на 31.12.2020 р. - 3,06);

7) коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку (збитку) підприємства до середньорічної вартості активів і

характеризує ефективність використання активів підприємства. Теоретичне значення - >0 . Зазначений коефіцієнт станом на 31.12.2021 р. становив 0,19 (у порівнянні станом на 31.12.2020 р. - 0,19).

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що фінансовий стан ПрАТ "«СОЛДІ і Ко» є стабільним.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «СОЛДІ і Ко» - це виробничо-комерційне підприємство, що засноване в 1995 році і спеціалізується на поставках кріпильних виробів, будівельної хімії власного виробництва і виробництва відомих світових фірм. З моменту заснування і до нинішніх днів підприємство «СОЛДІ і Ко» постійно інвестує кошти у виробництво, розширення асортименту та нарощування товарного запасу кріплення, контроль якості продукції, професійне зростання персоналу і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Результат цих зусиль – 11 філій і 7 офіційних дилерів по Україні, виробничі потужності в Запоріжжі.

Проведений аналіз показав, що товарообіг у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшився на 58103 тис. грн (темп росту складає 110,32%). В структурі асортименту у 2021 р. найбільшу найбільша питома вага приходить на інструменти, витратні матеріали – 15,2%, піни, клеї, герметики -14,71 та стрижні, гайки, кільця – 14,2%.

Відбувається незначне зростання основних фондів на 0,06% у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. та 0,48% у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. Зростання відбулося по таким групам основних фондів як машини та обладнання, транспортні засоби та інструмент, приладдя та інвентар. Структура основних фондів за період, що аналізується майже не змінювалася. Найбільша питома вага в структурі основних фондів підприємства приходить на машини та

обладнання (99,68% у 2021 р.). ступінь зносу основних виробничих фондів зростає, коефіцієнт зносу збільшується з 0,27 у 2019 р. до 0,48 у 2021 р. Коефіцієнт придатності у 2019 р. складає 0,52, тобто основні засоби підприємства зношені майже в половину, а в умовах низького оновлення це може призвести до серйозних негативних наслідків роботи підприємства. Відбувається зростання фондівіддачі у 2020 р. порівняно з попереднім на 0,27 грн/грн, а у 2021 р. вона зростає на 0,11 грн/грн. Зростання фондівіддачі відбулася як за рахунок збільшення обсягу товарної продукції, так і за рахунок зниження вартості основних фондів. Проте в цілому можна стверджувати, що основні фонди використовуються неефективно. Що стосується фондоозброєності праці, ми спостерігаємо її зниження на 8,5% у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., та на 26,9% у 2021 р. у порівнянні з 2020 р.

На підприємстві відбувається як зниження чисельності персоналу у 2020 р. на 14 люд., так і збільшення у 2021 р. на 28 люд. В структурі фонду оплати праці найбільшу питому вагу займає основна заробітна плата, частка якої у 2021 р. складає 86,5%, додаткова складає 12,41%, а заохочення та компенсації 1,09%. Аналіз динаміки зміни продуктивності праці та зміни середньомісячної заробітної плати показав, що відбувається щорічне збільшення середньомісячної заробітної плати, що ж до зміни продуктивності праці, то її динаміка неоднозначна. Загалом можна зробити висновок, що взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці та її оплатою відсутній, тобто вона не виконує мотивуючої дії.

На підприємстві відбувається постійне зростання витрат. Хоча в 2020 році їх величина досягла 42151 тис. грн., що на 4,19% менше ніж в попередньому році, у 2021 р. відбулося їх зростання на 7,61%, в основному за рахунок збільшення матеріальних витрат і витрат на оплату праці. Протягом періоду, що аналізується відбувається спочатку зростання виручки від реалізації у 2020 р. на 9,77%, а потім у 2021 р. на 0,49%. Щодо прибутку, то у 2020 р. він збільшується на 80,2%, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. зменшується на 18,6%.

3 Напрямки удосконалення управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства

3.1 Сутність кадрових ризиків та їх класифікація

Серед всієї сукупності ризиків діяльності підприємства найбільш критичним є кадровий ризик, джерелом (об'єктом) якого є окремий працівник або трудовий колектив у цілому.

Науковці по-різному трактують поняття «кадровий ризик». Так, І. Горбачова вважає, що кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [60, с. 38]. Є. Гончаров визначає кадрові ризики як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [61, с. 62]. Усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу, відносить до кадрових О. Пахлова [62, с. 136]. В. Жуковська та Н. Серафим визначають кадрові ризики як імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо [63, с. 112].

У наведених визначеннях кадрові ризики розглядають як потенційні втрати або загрози діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу, при цьому ігнорується дуалістична природа ризику як такого взагалі, та кадрового ризику зокрема.

Зародження і розвиток кадрових ризиків викликано впливом факторів, природа походження яких може бути як внутрішньої, так і зовнішньої.

До внутрішніх факторів, відносять: по-перше, кваліфікація співробітника;

по-друге, відсутність системи підвищення кваліфікації; по-третє, недостатньо розвинена корпоративна культура.

Зовнішні фактори, обумовлені діяльністю господарюючого суб'єкта і наявністю впливу на реалізовану кадрову політику: підбір кадрів; вироблення лояльного ставлення до виконуваних функцій; контроль керівництва .

Аналіз теоретичних поглядів на природу зародження і розвитку кадрових ризиків дозволяє констатувати факт їх виникнення і розвитку в умовах існування самого кадрового колективу, діяльність якого виступає в якості основи. До джерел, характерних тільки для кадрового ризику відносяться [64-65]:

- неефективність системи управління персоналом;
- поведінка, дії або бездіяльності персоналу;
- зовнішнє середовище організації (наприклад, несприятлива демографічна ситуація;
- неефективна соціальна політика регіону, держави в цілому і ін.).

Специфіка кадрових ризиків, з точки зору їх джерела, полягає в тому, що вони, з одного боку, пов'язані з неефективною діяльністю власного персоналу підприємства, а з іншого - з низькою ефективністю роботи з управління персоналом.

Об'єкт кадрового ризику - це ті, хто схильний до впливу ризику і з ким пов'язані ймовірність здійснення ризику або обсяг можливого збитку. У науковій літературі в якості об'єкта кадрових ризиків зазвичай розглядаються лише організації. В реальності кадровим ризикам схильні всі господарюючі суб'єкти: персонал (працівники), соціальні (професійні) групи, організації, держава.

З позиції об'єкта ризику кадрові ризики проявляють себе різними способами: перш за все, прагнуть до того, щоб було забезпечено належне і безпечний розвиток компанії, але, при цьому, важливо створити безпечне середовище в масі співробітників, в соціальних (професійних) групах, це відноситься і до суспільства загалом.

Суперечливість як властивість кадрового ризику проявляється в різних аспектах. З одного боку, ризик націлений на отримання значущих результатів новими способами, що сприяє впровадженню новацій, які забезпечують досягнення успіху. З іншого боку, в умовах недостатності інформації ризик призводить до суб'єктивізму, так як рішення приймається «наосліп», без належного обґрунтування, з точки зору об'єктивних закономірностей розвитку.

Така властивість кадрового ризику, як невизначеність обумовлює необхідність його «зняття», що можливо реалізувати саме за допомогою ризику. Так як практично неможливо повністю уникнути впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів невизначеності, необхідно проводити облік факторів кадрових ризиків з метою відбору раціональних альтернатив.

Небезпеку як властивість кадрового ризику можна розглядати потенційною загрозою виникнення збитку або іншої форми реалізації кадрового ризику, обумовлену специфікою організації, її персоналу, особливостями ризикової ситуації і природою зазначеного збитку. Небезпека – це ключова характеристика кадрового ризику. Вона обумовлює схильність йому і являє собою характеристику ситуації, що загрожує можливістю реалізації кадрового ризику. Уразливість як властивість кадрового ризику характеризує інтенсивність виникнення збитку різного розміру, що вимагає оцінки впливу різних факторів для зниження небезпеки кадрового ризику.

Варто враховувати і наявність якісних позитивних наслідків впливу кадрових ризиків, що проявляється в незапланованому підвищенні якості персоналу, покращення ділової репутації підприємства та іміджу підприємства як роботодавця, зростання лояльності персоналу та задоволеності працею, синергетичний ефект компетентностей співробітника в разі отримання додаткових знань та навичок тощо. Це дозволяє розглядати кадрові ризики як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

При процесах, що відносяться до управління кадровими ризиками, виходять з того, що персонал буде надійний, можна покладатися на конкретних людей. Дослідниками відзначаються деякі критерії, за якими можна визначати надійність людини: забезпечення професійної надійності створюється за рахунок того, що є кваліфікаційний рівень і досвід, що співвідносяться з конкретною роботою. Формування психологічної надійності відбувається внаслідок характеристик темпераменту, особливостей характеру, деяких рис особистості, що дають можливості працюючому правильним способом приймати рішення в різних ситуаціях, це стосується і нештатних. Моральна надійність пов'язана з відданістю співробітника своєї організації. Отже, визнання такого специфічного виду ризиків, як кадрові, і розуміння необхідності управління ними дозволить забезпечити підприємству, що прагне вижити і конкурувати в сучасних економічних умовах, не тільки кадрову, а й економічну безпеку. Кадрові ризики, як і будь-які інші ризики, можуть становити серйозну небезпеку для підприємства. Тому керівництво підприємства, не повинно їх недооцінювати.

Оптимізації процесу ідентифікації кадрових ризиків сприяє створення їх науково обґрунтованої універсальної класифікації, яка може бути використана будь-яким суб'єктом господарювання. Доцільним може стати лише її уточнення відповідно до особливостей функціонування підприємства.

Кадрові ризики можна класифікувати як за загальними, так і за специфічними ознаками.

До загальних ознак належать такі, за якими можливе групування будь-яких видів ризику. Щодо специфічних ознак, то їх використовують лише для класифікації ризиків одного виду – кадрових ризиків.

До специфічних класифікаційних ознак кадрових ризиків належать:

- кадрові ризики власне самого персоналу, які розрізняють за індивідуальними особливостями;
- ризики управління персоналом підприємства.

У свою чергу, за індивідуальними особливостями кадрові ризики

групуються за такими ознаками, як: біологічні; соціально-психологічні; духовно-інтелектуальні; економічні.

Ризики управління персоналом групуються за складниками процесу управління, за етапами роботи з персоналом та за ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві. Ці категорії у свою чергу складаються з різних підвидів кадрових ризиків (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Види кадрових ризиків підприємства (складено за [66-69])

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Сутність ризиків
1	2	3
За загальними ознаками		
Можливість передбачення й точність оцінки	Прогнозовані	Ризики, які можна передбачити, виходячи з економічної теорії та господарської практики, й оцінити з великою точністю
	Важко прогнозовані	Ризики, за якими неможливо передбачити момент їх появи й можна оцінити приблизно
	Непрогнозовані	Ризики, про яких нічого не відомо, тому неможливо оцінити їх вплив і розмір
Калькульованість	Калькульовані	Ризики можуть бути виражені у вигляді чисельних значень, які обробляються за допомогою статистичних методів і математичних моделей
	Некалькульовані	Ризики виражаються у вигляді вербального опису або оціночного судження про даний об'єкт або процес
Ступінь керованості	Керовані	Ризики, рівень яких піддається мінімізації на рівні організації
	Умовно некеровані	Ризики, які можна лише врахувати в діяльності
	Некеровані	Форс-мажорні обставини, які неможливо передбачити та врахувати

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Характер можливих втрат	Матеріальні	Ризики втрат, які проявляються в непередбачених планом додаткових витратах або прямих втратах майна, устаткування і т. д.
	Трудові	Виявляються у високій плинності й низькій продуктивності персоналу внаслідок незадоволеності та нелояльності
	Фінансові	Ризики, пов'язані з прямим грошовим збитком, викликаним непередбаченими платежами, виплатою штрафів, неотриманням коштів з передбачених джерел і т. д.
	Втрати часу	Ризики, пов'язані із втратою робочого часу, викликаними випадковими, непередбаченими обставинами
	Спеціальні	Ризики, пов'язані з можливістю нанесення збитку здоров'ю, життю людей
Вид збитку від ризику	Прямі втрати	Ризики, що призводять до безпосередньої втрати фінансових коштів або руйнування матеріальних об'єктів
	Непрямі втрати	Ризики, пов'язані з неотриманням доходу, збільшенням операційних витрат та іншими наслідками
Характер витрат за ризиками	Під час прийняття рішення в умовах ризиків	Витрати обумовлені оцінкою ризиків і організацією процедур управління ризиком, а також оплатою послуг експертів і менеджерів
	За умови мінімізації ризиків	Витрати призначені для мінімізації ризиків і пов'язаного з ними збитку
	У процесі ліквідації наслідків	Витрати містять покриття виниклого економічного збитку (за рахунок власних коштів, зі страхових виплат і т. п.)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Природа виникнення	Об'єктивні	Ризики, викликані об'єктивними обставинами: браком інформації, стихійними лихами, зміною кон'юнктури ринку, умовами інвестування
	Суб'єктивні	Ризики, пов'язані з особистістю: нерозвинені здібності до ризику, брак досвіду, порушення правил поведінки, психологічна несумісність і т. п.
Джерела виникнення ризику (небезпеки)	Економічні	Ризики, обумовлені несприятливими змінами в економіці країни або в економіці самої організації: коливання цін на фактори виробництва, курс валют, інфляція
	Політичні	Ризики, пов'язані з політичною ситуацією і діяльністю держави, обумовлені зміною політичного режиму, податкової, бюджетної, кредитної, валютної систем, корумпованістю, впливом промислових груп
	Технічні	Ризики, викликані застосуванням нових технік і технологій, інноваційних проектів за відсутності підготовки співробітників до них, ризик упровадження змін
	Екологічні	Імовірність настання цивільної відповідальності за нанесення шкоди навколишньому середовищу, життю та здоров'ю третіх осіб
	Юридичні	Ризики, пов'язані з нестабільністю законодавства, неврегульованістю норм трудового права, що викликають зміну умов господарської діяльності: юридичне оформлення договорів, відсутність ліцензій, порушення авторського й патентного прав

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Інформаційні	Ризики, обумовлені неповнотою, неточністю, спотворенням інформації різного роду
	Моральні	Ризики, пов'язані з моральною відповідальністю за прийняті рішення в ситуації ризиків за наслідки рішень, що приймаються (когнітивний дисонанс)
Місце виникнення ризику	Зовнішні	Несподівані зміни в економічній політиці, у бізнес-процесах, на ринку праці, поява потужного конкурента, загроза поглинання, дестабілізації компанії ззовні
	Внутрішні	Ризики, пов'язані зі спеціалізацією організації, її оргкультурою, кадровою політикою, стилем керівництва, ставленням до персоналу і його проблем
Супінь обґрунтованості ризику	Обґрунтовані	Поведінка, що базується на оцінці та обліку ризиків під час прийняття рішення та розроблення заходів щодо зниження можливих негативних наслідків
	Необґрунтовані	Ризики, спрямовані на досягнення мети всупереч здоровому глузду і об'єктивних причин
Ступінь допустимості (рівень втрат)	Мінімальні	Ризики, за якими максимальний збиток невеликий – у межах 0–25 %
	Допустимі	Ризики, за якими максимальний збиток оцінюється як середній – не перевищує 25–50 %
	Критичні	Ризики, які визначаються високим рівнем шкоди – у межах 50–75 %
	Катастрофічні	Ризики, коли можливі втрати близькі до розміру власних коштів організації, що загрожує банкрутством. Ризики знаходяться в межах 75–100 %

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Можливість страхування	Ризики, які можна страхувати	Ризики, які піддаються обчисленню та страхуванню
	Ризики, які неможливо страхувати	Форс-мажорні ризики, оцінити рівень яких неможливо, або масштабні ризики, які не приймаються до страхування
Потенційні носії ризиків	Персонал підприємства, контрагенти; конкуренти, шахраї	Ризики, носіями яких є персонал підприємства, партнери, конкуренти й шахраї
Термін дії	Ретроспективні	Виникають після здійснення кадрових заходів
	Перспективні	Передують виконанню кадрових заходів
	Поточні	Виникають у процесі кадрової роботи
Можливість подальшої класифікації	Прості	Не можуть бути виділені підвиди
	Складні	Ризики, що мають підвиди, складники
За специфічними ознаками		
1. Ризики персоналу		
За індивідуальними особливостями	Біологічні	Ризики, пов'язані з віком, здоров'ям, психофізіологічними особливостями та здібностями працівника
	Соціально-психологічні	Ризики, пов'язані з прийняттям соціальних ролей, демотивованістю, акцентуацією характеру, міжособистісними конфліктами персоналу
	Духовно-інтелектуальні	Ризики, пов'язані з духовно-інтелектуальними особливостями працівника (морально-етичні та інтелектуальними особливостями (освіта, культура, інтуїція)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Економічні	Ризики, пов'язані з професійним потенціалом персоналу і творчим потенціалом
2. Ризики управління персоналом (кадрові ризики організації)		
За складниками процесу управління персоналом	Ризики входу	Ризики, пов'язані з ресурсним забезпеченням процесу управління персоналом
	Ризики процесу	Ризики, пов'язані з технікою та технологією управління персоналом
	Ризики виходу	Ризики, пов'язані з реалізованим рівнем трудового потенціалу
За етапами роботи з персоналом	Ризики відбору та прийому персоналу	Недобросовісний найм, прихід людей з груп ризику, неблагонадійність набраних співробітників, неперевірене кадрове агентство
	Ризики адаптації	Невідповідний наставник, занадто великий обсяг відразу делегованих повноважень, немає системи адаптації, усвідомлення обраної роботи (компанії), розчарування, стрес
	Ризики навчання й розвитку	Ризик перевантаженості, робота з «прохолодою», небажання повертатися назад після отримання освіти, низька ефективність навчання
	Ризики мотивації	Неправильно зрозумілі трудові мотиви, відсутність продуманої компенсаційної політики, сприйняття несправедливості оплати, недостатньо коштів у компанії для підтримки високої мотивації до праці
	Ризики оцінки	Ризики необ'єктивності, неадекватності витрат, маніпулювання оцінювачами, сприйняття несправедливості оцінки

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Ризики контролю	Обумовлені опором персоналу процедурам контролю, нерозробленістю системи, методів, процедур і засобів здійснення контролю
	Ризики звільнення	Перехід до конкурента, відведення баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії, розголошення конфіденційної інформації, скарги в, напруга серед співробітників
За ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві	Ризики окремих напрямів кадрової роботи	Ризики, пов'язані з неефективними управлінськими рішеннями, неякісним розподілом обов'язків і повноважень, недостатнім фінансуванням
	Ризики кадрових програм і проєктів	Ризики, пов'язані з низькою якістю кадрових програм, помилками в розрахунках ефективності кадрових програм, необґрунтованістю програм
	Ризики неефективного функціонування кадрової служби	Ризики, пов'язані з низьким рівнем кваліфікації керівника кадрової служби, неефективною структурою кадрової служби, відсутністю взаємодії та ефективного обміну інформацією

Останній час, суспільство стрімко змінюється і принципи трудових відносин разом з ним. Сучасних людей неможливо характеризувати шляхом об'єднання в єдине ціле, а різниця між віковими групами стає все більш очевидною. Оскільки, вдало підібрана команда професіоналів – головна умова успіху організації, то при побудові внутрішньо корпоративних комунікацій і системи управління персоналом (у тому числі, кадрового ризик-менеджменту), необхідним є врахування особливостей поведінки всіх поколінь, які представлені на підприємстві.

Найбільш поширеною та прикладною в контексті міжпоколінного питання є теорія Вільяма Штрауса та Ніла Хоува, про яку науковий світ почав

говорити в 1991 році після виходу їх спільної книги «Покоління».

В. Штраус і Н. Хоув визначають покоління як сукупність усіх людей, народжених в проміжок часу, що становить приблизно 20 років, або одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік і старість. Покоління можна ідентифікувати, якщо воно відповідає трьом критеріям: одна історична епоха (представники покоління стикаються з однаковими ключовими історичними подіями і соціальними віяннями, перебуваючи на тих же життєвих фазах), певні загальні переконання і моделі поведінки [70].

Теорія поколінь включає в себе три ключових елементи: покоління X, покоління Y та нове покоління працівників – покоління Z.

Належність працівника до однієї з вищезазначеної групи безпосередньо впливає на якості та моделі поведінки, які він проявляє у робочих відносинах.

Для того, щоб зрозуміти, які кадрові ризики є найбільш актуальними та очікуваними з боку кожного покоління, проаналізуємо психологічні особливості їхніх представників (таблиця 3.2).

Таблиця 3.1 - Характерні особливості поколінь, що визначають їхні цілі і цінності (складено за [71])

Характерні особливості	Бебі-Бумери	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
1	2	3	4	5
Події, що сформува-ли покоління	Радянська «відлига», підкорення космосу, СРСР - світова супер-держава, «холодна війна», єдині стандарти навчання в школах і гарантованість медичного обслуговування	Продовження «холодної війни», перебудова, СНІД, наркотики, війна в Афганістані	Розпад СРСР, локальні військові конфлікти, розвиток цифрових технологій. Мобільні телефони та інтернет, епоха брендів	Глобалізація, постмодернізм, швидкий розвиток технологій, інформаційна економіка

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Цінності	Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух	Важливі сімейні цінності, авторитет старшого покоління, на керівних позиціях переважно представники чоловічої статі. Готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе	«Нетерпляче покоління»: потрібно все і відразу. Завищена самооцінка, прагнення кинути виклик суспільству, в той же час наївність і готовність підкорятися	Бажають принести зміни у світ, займаються волонтерською діяльністю. Стурбовані впливом людей на навколишнє середовище. Спілкування у соціальних мережах, коментуючи пости на фотографії
Ставлення до навчання	Безперервне навчання, цінується академічну освіту. Готові не тільки навчатися самі, а й вчити інших, виступати наставниками	Прагнуть вчитися протягом усього життя, накопичувати знання, готові вкладати в освіту власні гроші, схильні до самонавчання	Вчать на практиці, цінують неформальне навчання, видалене навчання, хочуть бачити кінцеву вигоду від навчання	Мають гарну освіту і прагнуть до її покращити, володіють значним досвідом веб-пошуку і часто самостійно навчаються з онлайн-джерел
Необхідність зворотного зв'язку	Необхідність зворотного зв'язку	Прагнуть бути успішними, важливо і винагорода, і визнання успіху	Цікавить професійне зростання, винагорода, чекають зворотного зв'язку	Постійний зворотній зв'язок, потреба у відчутті своєї корисності

Покоління Х – це люди, народжені в 1965-1982 роках, в період

ослаблення соціальних інститутів.

Серед характерних рис представників «невідомого покоління» виділяють наступні:

- вони виросли за непростих часів конфліктів та нестабільності: війна в Афганістані, перша чеченська війна;
- це покоління зайняте постійним пошуком чогось кращого у світі і своїм місцем на Землі; самопізнання та саморозвиток – невід’ємна частина їхнього життя;
- вони схильні до надмірних переживань та емоційної нестабільності;
- вони звикли розраховувати на власні сили та мислити альтернативами;
- представники покоління X – гнучкі, відкриті до змін;
- наполеглива праця та досягнення успіху особистості є основною метою X-спеціалістів (вони не бачать сенс у побудові колективних цілей та ставлять індивідуальний успіх вище за спільні результати).

Міленіали або покоління Y – це люди, народжені з 1983-го по кінець 1990-х років. На формування світосприйняття цього покоління вплинули: розвиток інтернет-технологій, комп’ютерної техніки, поп-культури, розпад СРСР, світовий тероризм, війни, міжнародна фінансова криза, зростання рівня безробіття.

Отже, особливості «Y-ів», які необхідно взяти до уваги при оцінці кадрових ризиків на підприємстві:

- найбільшою цінністю для них є контроль над власним життям, часом і роботою;
- представники цього покоління виступають гарними комунікаторами і почувають себе впевнено, працюючи в команді [71];
- вони прагнуть постійно отримувати знання, надмірно довіряють інформації з інтернет-ресурсів;
- вони надають перевагу самоосвіті перед академічним навчанням;
- це покоління має в пріоритеті самореалізацію, проте воно не готово до повільного кар’єрного зростання;

- гнучкий графік, комфортні умови праці та відсутність постійного контролю – це обов’язкові умови високої продуктивності міленіалів.

Покоління Z, або центеніали – народжені з другої половини 90-х років люди, за характером вільні, креативні, незалежні. За три роки вони складатимуть 20% робочої сили у світі, а це означає, що компаніям-роботодавцям вже зараз необхідно враховувати нові можливі ризики та модернізувати систему управління персоналом, базуючись на нових Z-цінностях.

Серед психологічних особливостей представників цього покоління виділяють наступні:

- вони мають якісну освіту, переважно самоосвіту, постійно прагнуть до її покращення;
- центеніали бажають привнести зміни у світ і мати роботу, яка є соціально корисною;
- Z-фахівці цінують безпеку, спокій і стабільність;
- вони звикли до інтердисциплінарного підходу, коли перетинається багато різноманітних напрямків, тому робочі завдання повинні бути цікавими і комплексними;
- центеніали ставлять у пріоритет не володіння інформацією, а вміння її швидко знайти;
- Z-фахівці здатні до дивергентного мислення (можливість генерації декількох ідей розв’язання однієї задачі);
- вони швидко сприймають інформацію, проте концентрація їх уваги на одному процесі або предметі є низькою;
- представники покоління Z є толерантнішими за всі попередні покоління, не розуміють прояву дискримінації за національною, расовою, гендерною або будь-якою іншою ознакою.

Отже, для забезпечення ефективності та конкурентоздатності організації, важливо, навчитися управляти ними, враховуючи поколінні особливості.

3.2 Управління кадровими ризиками як основний напрям забезпечення

Процес управління та оцінки ризиків персоналу має велике значення, оскільки дозволяє оцінити можливі втрати, запланувати процедури для можливого їх зниження, а також визначити економічний ефект від управління ризиками.

Управління ризиками, де в якості об'єкта управління виступають ризики роботи з персоналом або ризики, пов'язані з підбором і наймом нових працівників підприємства, має бути:

- системним і інтегрованим, тобто управління ризиками повинно здійснюватися в рамках всього підприємства, охоплюючи всі категорії працівників;

- безперервним, тобто управління кадровими ризиками не повинно залежати від бажань менеджерів і повинно охоплювати всі рівні управління: стратегічний, тактичний, оперативний;

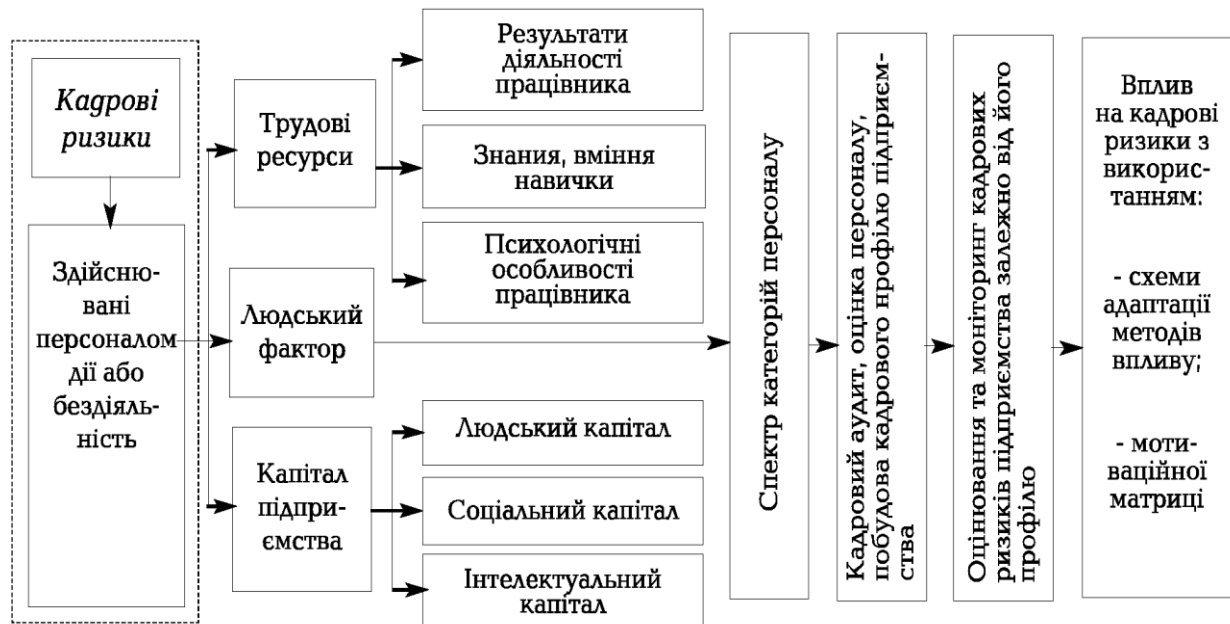
- розширеним і комплексним, тобто об'єктом управління повинні бути всі ризики: зовнішні і внутрішні, страхуються і не страхуються, приватні та інтегровані. Підприємство повинно на основі пропонованого ризикового спектру розробляти свій ризиковий профіль в рамках роботи з персоналом;

- структурованим і послідовним, тобто при управлінні кадровими ризиками повинні реалізовуватися всі функції управління: аналіз і синтез, прогнозування і планування, організація і координація, облік і контроль, мотивація;

- цільовим і вартісно орієнтованим, тобто управління кадровими ризиками має бути спрямоване на збільшення вартості підприємства за рахунок виявлення факторів невизначеності, ризикоутворюючих факторів і управління ними, а також за рахунок безпосереднього впливу на ризики методами страхування і самострахування

Процес управління кадровими ризиками починається на етапі розробки

стратегії управління організацією, поширюється на всі рівні управління організацією та включає ідентифікацію, моніторинг і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх чинників кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації (рисуюнок 3.1).



Рисуюнок 3.1 - Загальна схема управління кадровими ризиками підприємства

Управління кадровими ризиками базується на тому, що кадрові ризики проявляються через:

а) зміну капіталу організації (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід віднести людський, соціальний та інтелектуальний капітали;

б) реалізацію людського фактора, що знаходить відображення в можливих помилках, що виникають при реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків;

в) наявний або створюваний організацією рівень якості людських ресурсів, який оцінюється фактичними результатами діяльності працівників, що залежать від сукупності їх знань, умінь і навичок, а також психофізіологічних особливостей кожного співробітника.

Управління кадровими ризиками повинно забезпечувати:

- виконання концепції прийняттого ризику, яка передбачає зниження загроз до значень нижче критичних, а не повну ліквідацію ризику;
- реалізацію необхідної послідовності дій, що включає ідентифікації, розробки та реалізації програми зниження ризиків, застосування компенсаційних заходів для мінімізації виниклого збитку від реалізувалися загроз;
- взаємодію суб'єктів і об'єктів управління ризиками, де суб'єктами виступають законодавча і виконавча влада держави, менеджмент компанії, служба HR. Така взаємодія являє собою управління специфічним об'єктом-фактори і джерела кадрових ризиків компанії;
- можливість використання спеціальних принципів, методів оцінки та управління, які дозволяють домагатися найкращого результату в умовах непередбачуваності людської поведінки.

Процес управління кадровими ризиками тісно пов'язаний:

- з цілями та завданнями стратегічного розвитку організації, ефективністю інституційного управління, організаційно технологічних процесів і механізмів здійснення діяльності, розвитком організаційної культури, професійно-суб'єктної позицією керівника організації;
- з системою кадрового управління в організації: ефективністю кадрового планування, набору персоналу, процесів розставлення, організації праці, забезпечення безпеки праці, оцінки персоналу, безперервного професійного розвитку, мотивації та стимулюванням праці та ін.;
- з особистісної оцінки працівників, яка передбачає оцінку відповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенції працівника професійно-кваліфікаційним вимогам про виконання трудових функцій;
- з безперервним характером ідентифікації та моніторингу показників діяльності персоналу. Істотну роль в мінімізації кадрових ризиків грає система мотивації та стимулювання праці працівників, що враховує специфіку категорій персоналу.

Процес управління кадровими ризиками в загальному вигляді показано на рисунку 3.2.

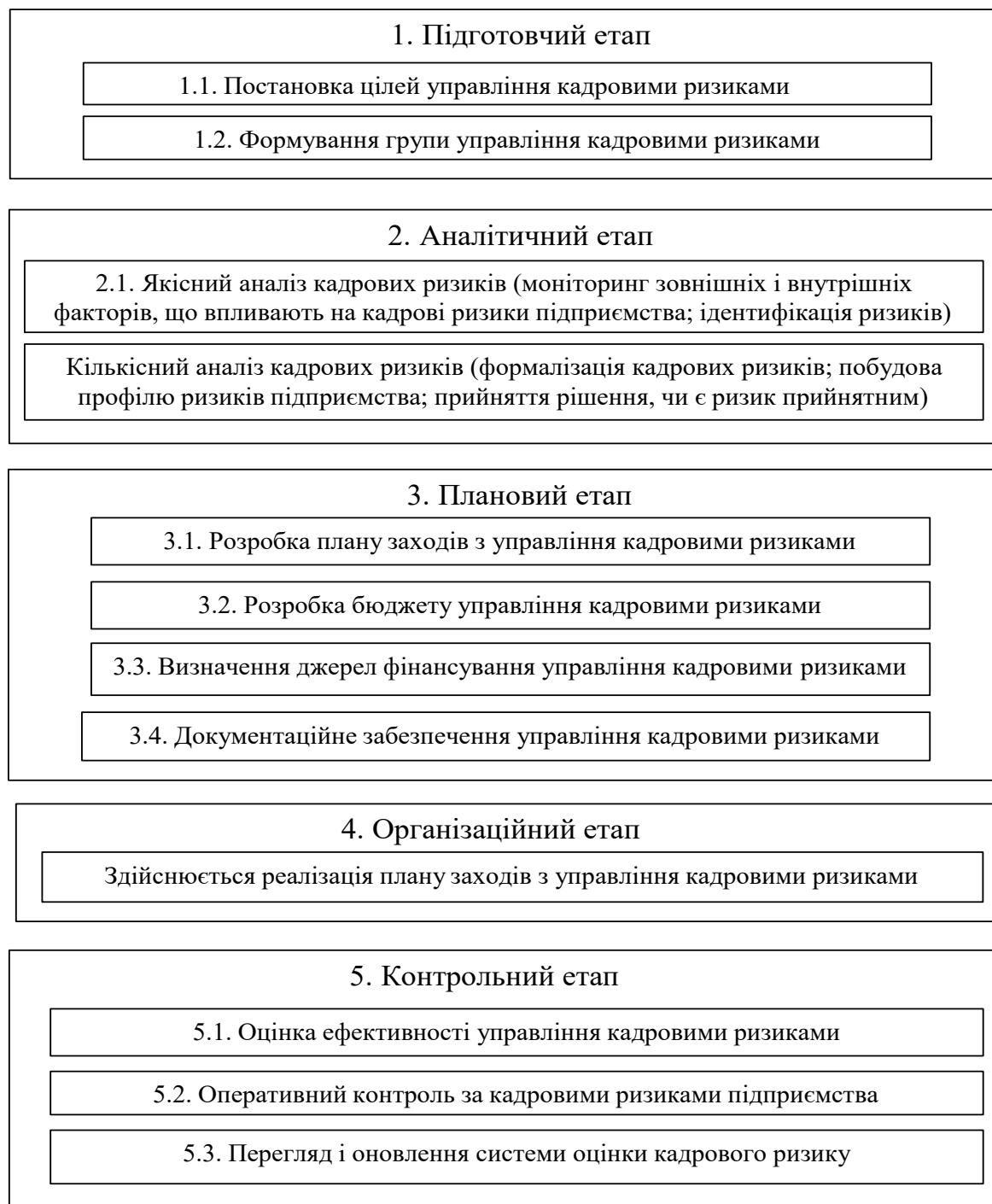


Рисунок 3.2 - Методика управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Процес управління кадровими ризиками включає в себе:

- планування управління кадровими ризиками-планування діяльності з управління ризиками персоналу, включаючи набір методів, засобів і організації

управління ризиками;

- ідентифікація факторів ризику - визначення кадрових ризиків, здатних вплинути на діяльність компанії, і документування їх характеристик;

- оцінка кадрових ризиків-якісний і кількісний аналіз ризиків з метою визначення їх впливу на діяльність організації;

- планування реагування на ризики-розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності і ослаблення негативних наслідків ризикових подій при загальному підвищенні ймовірності успішного протікання виробничого процесу;

- моніторинг та контроль кадрового ризику-моніторинг настання ризикових подій, визначення нових кадрових ризиків, виконання плану управління ризиками персоналу та оцінка його ефективності дій щодо мінімізації ризиків.

Методика управління кадровими ризиками насамперед передбачає ідентифікацію ризику, визначення його складових. Для прийняття оптимального рішення з управління кадровим ризиком важливо мати чітку інформацію про те, який об'єкт наражається на ризик. Перш ніж оцінити кадровий ризик і прийняти відповідне рішення, необхідно зібрати вихідну інформацію про персонал – носій ризику. Даний процес називається виявленням ризику і включає два основних етапи: збір інформації про персонал, як носія ризику; виявлення небезпек або інцидентів.

Для визначення джерел кадрового ризику та його видів необхідна наявність надійного інформаційного забезпечення. Вся інформація про характеристики окремих ризиків може бути отримана з різних джерел: разових і постійних, офіційних і неофіційних, придбаних і отриманих, достовірних і сумнівних та ін.

У той же час, інформація, яка використовується в кадровому ризик-менеджменті, повинна бути достовірною, якісно повноцінною і своєчасною.

Необхідно провести такий аналіз діючого складу працюючих по кожному підрозділу підприємства з метою формування середньостатистичних

«портретів» персоналу по кожному такому сегменту в кожному підрозділі. У таких "портретах", крім інформації, безпосередньо формує даний сегмент (тобто категорія працівників, вік, стать), повинна бути відображена ступінь прихильного персоналу компанії і відповідно частка бажає її покинути в найближчому майбутньому, а також трудова дисципліна.

Крім того, необхідно по кожній категорії кожного сегмента визначити так звані життєві мотиви, які актуальні для кожної групи. Тобто це ті основні мотиви, прагнення до яких визначає поведінку людини при пошуку кращого для нього місця роботи або при прийнятті рішення про продовження роботи на даному підприємстві.

У ситуації, що склалася рекомендується використовувати максимально диференційований підхід до мотивації для різних груп в організації в залежності від конкретної ситуації і не боятися йти на рівень окремих співробітників. Це дасть можливість сфокусувати ресурси компанії і знизити вартість впровадження інноваційних методів при проведенні пілотних проектів.

Важливою складовою процесу управління кадровими ризиками є якісна та кількісна оцінка, яка включає в себе такі методи: системний, експертний та метод бальної оцінки. Процедура експертної оцінки передбачає аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виникнення ризикових ситуацій, з метою адаптації до механізму ризик-менеджменту, що використовується на підприємстві для мінімізації можливих відхилень контрольованих показників індикаторів появи ризикових ситуацій.

У сучасній управлінській практиці виділяють наступні методи управління ризиками: уникнення; передача, поділ; самострахування; об'єднання; локалізація; дисипація (диверсифікація); обмеження; компенсація; попередження ризиків.

Дані групи методів є загальноприйнятими і можуть бути використані для впливу на різні види ризиків.

Модель адаптації деяких методів управління стосовно до кадрових ризиків представлена на рисунку 3.3.

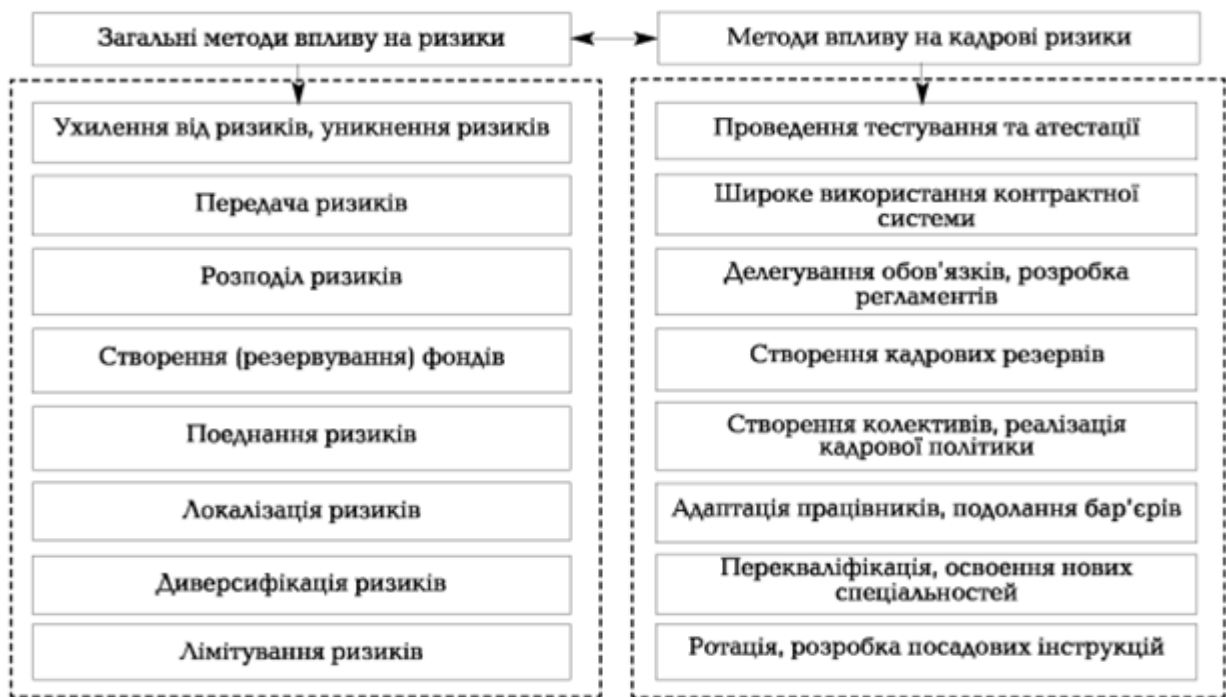


Рисунок 3.3- Модель адаптації загальних методів впливу на ризики стосовно кадрових ризиків [4]

Успішне впровадження та функціонування системи управління ризиками можливе у тому випадку, коли розуміння необхідності даного виду діяльності керівництвом підкріплено наявністю у ризик-менеджерів відповідних якостей, таких як: висока працездатність; стресостійкість; адаптивність; самонавчання; аналітичне мислення; чутливість до ризику [72]. У разі відсутності культури ризик-менеджменту у створенні співробітники, які проводять оцінку ризику, з погляду решти персоналу, «зайві люди», заважають отримувати надприбуток, гальмують вихід нові ринки. Відсутність підтримки з боку персоналу компанії створює додаткові перешкоди, зокрема, бізнес-підрозділи часто надають не зовсім коректний вплив на ризик-менеджера, спрямоване на прийняття необхідних рішень або прискорення процесу прийняття рішення на шкоду якості аналізу.

Водночас наявність надійної системи управління ризиками стає не тільки інструментом роботи самої компанії, а й показником, що впливає на її репутацію. Тому низка компаній, зокрема компанія Standard & Poor's, пропонують свої послуги з аналізу системи управління ризиками (ERM)

компаній і на цій основі оцінки їхньої корпоративної кредитоспроможності. Нові умови оцінки компаній можуть суттєво вплинути на їхні рейтинги. Незалежно від компанії та сектору всі підприємства та організації будуть досліджуватися за чотирма основними аналітичними критеріями.

1 Культура управління ризиками. Для присвоєння оцінки даної компоненти аналізуються організаційна структура, ролі, відповідальність та кваліфікація співробітників залучених до управління ризиками. Одним із найважливіших аспектів при аналізі буде ступінь інтеграції системи управління ризиками у процеси прийняття рішень. Також важливо оцінити, чи враховується рівень толерантності до ризику у процесах прийняття рішень. Значним буде вважатися наявність процесів обміну інформацією з ризиків усередині та поза компанією.

2 Контроль ризику. Оцінюються процеси контролю ризиків, враховуючи ризики характерні як галузі в цілому, так і виявлені менеджментом компанії. Ступінь узгодженості між толерантністю до ризику та лімітами ризиків буде важливим елементом оцінки. Оцінка контролю ризику також включатиме і такий елемент, як аналіз програм управління істотними ризиками компанії

3 Управління критичними ситуаціями. Методи, які використовуються деякими компаніями, забезпечують покриття ризику виникнення кризових ситуацій. Подібні методи включають екологічний аналіз, аналіз сценаріїв та стрес-тестування, планування непередбачених обставин. Оцінивши якість антикризового планування, фахівці отримають інформацію про рівень схильності компанії до втрат від настання несприятливих подій, про оперативне реагування та здатність зменшувати ці втрати. Також буде зроблено висновки про те, наскільки адекватно компанія може вносити необхідні коригування під час планування несприятливих подій та заходів протидії їм.

4 Стратегічне управління ризиками. Стратегічне управління ризиками - це інтеграція ризик-менеджменту до процесів стратегічного планування діяльності компанії. Аналіз стратегічного управління ризиками передбачає аналіз картки ризиків компанії та отримання роз'яснень від менеджменту з

питань її поточного та прогнозного стану. Також аналізуються програми обліку оцінок ризиків під час розподілу капіталу, і навіть ефект від використання ризикового капіталу вже прийнятих стратегічних рішеннях.

Підсумовуючи вищезазначене пропонуємо забезпечувати ефективність управління кадровими ризиками сучасних підприємств на врахування: різних стадій процесу управління персоналом, особливостей поколінь працівників; специфіки процесів цифрової трансформації підприємства.

Загалом грамотне управління кадровими ризиками: сприяє нормалізації відносин між працівниками підприємства, а особливо, між працівниками і керівництвом; формує зацікавленість працівників у тривалому перебуванні в складі персоналу підприємства; дає якісь гарантії ефективного функціонування підприємства; забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією про рівень кадрового ризику, характерного для підприємства.

Таким чином, управління кадровими ризиками, будучи елементом ризик-менеджменту організації, націлене на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як беззбиткові. Вся ця діяльність не є окремим напрямком в діяльності служби Управління персоналом, а лише органічно вписується в неї. І тут практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в організації реалізуються всі функції управління персоналом.

3.3 Розроблення рекомендацій щодо мінімізації кадрових ризиків для підприємства

Для розроблення заходів управління кадровими ризиками ні підприємстві перш за все слід провести оцінку кадрових ризиків. З цією метою використовувався метод експертних оцінок, який ґрунтується на думці досвідчених фахівців промислових організацій нафтогазової галузі. В якості експертів виступили керівники: 1 експерт – начальник управління організації

праці та мотивації персоналу; 2 експерт – начальник відділу підбору, адаптації та формування кадрового резерву; 3 експерт – головний спеціаліст відділу оцінки та навчання персоналу.

Результати оцінки кадрових ризиків підприємства подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка кадрових ризиків ПАТ «СОЛДІ і Ко»

Кадрові ризики	Експерти			Середній бал	Ступінь впливу	Вага	Оцінка
	1	2	3				
Планування та маркетинг персоналу							4,4
Не виділяються категорії персоналу з найбільш високим потенціалом виникнення ризиків трудової поведінки	75	50	50	58,34	2	0,075	4,4
Управління трудовими відносинами							15
Відсутнє порозуміння між працівниками та роботодавцем, що є причиною виникнення конфліктів та трудових спорів	75	75	50	66,68	2	0,075	5
Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	75	75	75	75	1	0,1	7,5
Не регламентуються норми та правила вирішення трудових конфліктів та спорів	75	25	50	50	3	0,05	2,5
Управління мотивацією							4,5
Плинність «вузьких» спеціалістів	50	50	50	50	3	0,05	2,5
Працівники не мотивовані до внесення ініціативних пропозицій щодо підвищення безпеки організації	50	50	25	42,66	3	0,05	2,1
Оцінка персоналу							7,2
Не здійснюється оцінка професійних та особистісних якостей працівників	75	25	50	50	3	0,05	2,5
Оцінка праці працівників, які виконують однакові функції, не залежить від її результатів (різні стандарти)	50	25	75	50	3	0,05	2,5

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Подібні переконання та погляди впливають на ділову оцінку	50	25	50	41,67	3	0,05	2,1
Розвиток організаційної структури							6,87
Функції управління кадровими ризиками дублюються	75	50	50	58,32	2	0,075	4,37
Знижується ефективність діяльності підрозділів щодо протидії загрозам безпеки внаслідок відсутності механізму поділу функціональних обов'язків	75	25	50	50	3	0,05	2,5
Правове забезпечення							3,33
Відсутні заходи щодо запобігання можливим зверненням до суду та перевіряючі інстанції	75	50	75	66,68	3	0,05	3,33
Інформаційне забезпечення							3,75
Знижується ефективність роботи внаслідок несвоєчасного та неякісного забезпечення інформацією, необхідною для забезпечення робочого процесу	50	50	50	50	2	0,075	3,75
Сумарний ризик						1,2	45,05

Найбільше значення в процесі оцінки кадрових ризиків в ПАТ «СОЛДІ і Ко» мають наступні фактори: поганий морально-психологічний клімат в промисловій організації; високий рівень міжособистісних і організаційних конфліктів в трудовому колективі; невисокий рівень лояльності персоналу; недосконалість системи оцінки діяльності персоналу; відсутність системи оцінки працівників з найбільш високим потенціалом виникнення ризиків трудової поведінки.

При розробці заходів враховано, що у процесі роботи з персоналом кадрові ризики можуть виникнути на різних етапах:

– при наймі - підприємство приймає нового працівника, а значить

можливе нове джерело кадрового ризику;

– при виконанні робіт - варіанти виникнення ризику на цьому етапі різні і залежать від діяльності системи управління персоналом і самих працівників, від їх індивідуальних особливостей;

- вивільнення - звільнення працівника може призвести до деяких збоїв в роботі організації.

Беручи до уваги вищесказане, запропоновано комплекс заходів мінімізації кадрових ризиків (рисунок 3.4).

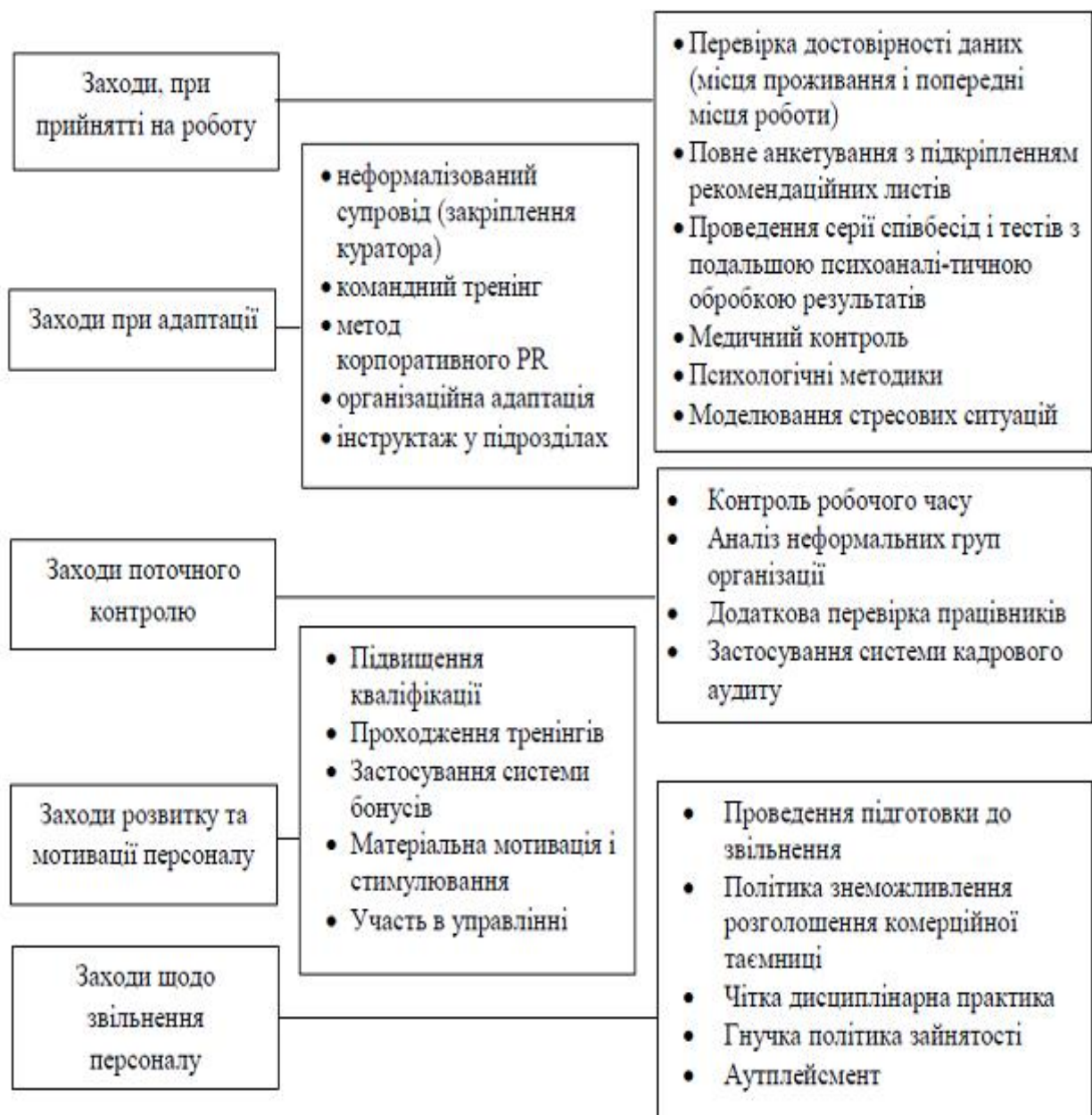


Рисунок 3.4 – Система заходів щодо усунення кадрових ризиків

Розкриємо зміст найбільш актуальних ризиків та відповідних до них заходів їх мінімізації.

Ризики набору та відбору персоналу. Як було розглянуто раніше, кадрові ризики зароджуються на стадії підбору та відбору персоналу, саме тому дана група вважається дуже важливою. Щоб запобігти дані ризики організації варто:

1) проводити досить продуктивне інтерв'ю з кандидатами на посаду, які б включало в себе: бібліографічне інтерв'ю з метою виявити минулий досвід і спрогнозувати можливості і особливості кандидата; ситуаційне інтерв'ю з декількома практичними ситуаціями, щоб зафіксувати як кандидат виходить з важких ситуацій; стресове інтерв'ю з метою оцінити якості кандидата на стресостійкість, коректність в провокаційних ситуаціях, швидкість і ефективність його відповідей;

2) проведення тестування з кандидатом, які показують здібності та особистісні якості;

3) перевірка особистої інформації та справжності документів кандидатів службою безпеки.

Ризики навчання та розвитку персоналу. Дана група кадрових ризиків набрала найменшу кількість балів, і вважається найменш ймовірною. Як вже було розглянуто, підприємство володіє комплексною системою навчання і розвитку персоналу. Вона прагне працювати з майбутніми співробітниками підприємства ще зі шкільних лавок. Саме тому даний ризик оцінюється з малою ймовірністю.

Єдиним ризиком в даній групі в ситуації невизначеності є ризик невикористання отриманих знань на робочому місці. Ймовірність настання даного ризику може існувати в силу людського фактора. Працівник, прослухавши курс і успішно склавши іспити, може просто з часом забути теоретичні аспекти, пов'язані з його діяльністю, порахувати, що вони не вважаються досить важливими та інше. У зв'язку з цим необхідно запропонувати для організації наступні дії:

1) простежити за тим, щоб співробітники могли мати можливість

регулярно практикуватися і застосовувати отримані знання і навички в роботі;

2) проведення повторних тестувань, спрямованих на перевірку знань, за своєю робочою професією кожні 6 місяців;

3) сумлінний контроль безпосереднім начальником за роботою співробітників.

Ризики адаптації. В даній групі кадрових ризиків найбільша ймовірність настання існує у ризику, пов'язаного зі стресом у нових співробітників. Це пояснюється тим, що на сьогоднішній момент у зв'язку з програмою «омолодження колективу» підприємство прагне збагатити свій колектив молодими фахівцями, тобто випускниками вузів за профільними напрямками. Багато хто з випускників раніше не проходили практику на даному великому виробництві можуть зіткнутися зі стресом на робочому місці в силу недосвідченості, недостатності знань в практичній області та інше. У зв'язку з цим підприємству необхідно подбати, щоб:

1) з новими співробітниками проводилися мотиваційні бесіди;

2) наставники активно допомагали, досить зрозуміло пояснювали принципи роботи на робочому місці;

3) створювалися умови, які б проявляли у нових співробітників почуття задоволеності роботою і не викликали тривожності.

Також в даній групі ризиків в ситуації невизначеності знаходяться ризики, пов'язані низьким рівнем наставництва, а також усвідомленням невірно обраної робітничої професії і звільненням в період адаптації, тобто протягом 6 місяців після працевлаштування. Дані ризики також носять людський фактор, і всі стосуються індивідуальності кожного працівника.

Щоб запобігти ризикам, які пов'язані з невідповідним наставником, підприємству варто проводити тренінги з метою навчання керівників навичкам наставництва, а також розробити для них схеми стимулювання

Що стосується ризиків усвідомлення невірно обраної професії і звільнення співробітника в період адаптації, то тут один ризик може впливати з іншого. Якщо прийнятий співробітник зрозумів, що обрана ним професія не

підходить йому, він може захотіти написати заяву про звільнення, а значить, що витрати, які понесла організація на підбір, відбір, навчання та адаптацію співробітника були витрачені в порожню. В такому випадку необхідно провести мотиваційні бесіди з метою переконання, надихати співробітника, що обрана ним професія має безліч переваг, гарантувати, що при успішному виконанні своїх трудових обов'язків він зможе домогтися підвищення, преміальних виплат та інше.

Ризики мотивації та оцінки персоналу. У даній групі кадрові ризики мають низьку ймовірність виникнення, оскільки система мотивації на підприємстві грає важливу роль. Але при цьому все ж можуть виникнути труднощі, так як деякі ризики знаходяться в ситуації невизначеності.

Правильно виконана оцінка дає можливість приймати оптимальні рішення, підбираючи необхідні механізми захисту, дозволяючи, в результаті цього уникнути багатьох кризових ситуацій.

При виникненні ризику, який пов'язаний зі сприйняттям необ'єктивності, керівнику необхідно дати обґрунтовані, аргументовані висновки про свої дії, щоб виключити сумніви у працівника.

Що стосується ризику, пов'язаного з несправедливою оцінкою всередині колективу, то тут велику роль відіграє людський фактор. У колективі може зачатися образа на співробітника, якого високого оцінили, ще гірше якщо виписали велику премію. У тому і іншому випадку, необхідно підтримувати прозору оцінку кожного співробітника у всіх підрозділах підприємства, також прагнути підтримувати дружню атмосферу, щоб виключити заздрість і сварки всередині колективу.

Ризики вивільнення. В даній групі кадрових ризиків найбільша ймовірність настання існує у ризику, пов'язаного з репутацією і соціальною напруженістю в колективі, що залишився. У зв'язку з цим підприємству варто зробити наступні дії - якщо підтверджується, що співробітник має намір звільнитися, то керівнику варто посилити контроль за його роботою з конфіденційною інформацією за допомогою того, що ніяка комерційна

інформація «випадково» не буде видалена;

Що стосовно ризику, пов'язаного з несправедливою оцінкою всередині колективу, то тут велику роль відіграє людський фактор. У колективі може зачайтися образа на співробітника, якого високого оцінили, ще гірше якщо виписали велику премію. У тому і іншому випадку, необхідно підтримувати прозору оцінку кожного співробітника у всіх підрозділах підприємства, також прагнути підтримувати дружню атмосферу, щоб виключити заздрість і сварки всередині колективу.

Ризики вивільнення. В даній групі кадрових ризиків найбільша ймовірність настання існує у ризику, пов'язаного з репутацією і соціальною напруженістю в колективі, що залишився. У зв'язку з цим підприємству варто зробити наступні дії - якщо підтверджується, що співробітник має намір звільнитися, то керівнику варто посилити контроль за його роботою з конфіденційною інформацією за допомогою того, що ніяка комерційна інформація "випадково" не буде видалена.

Зважаючи на особливості поведінки представників різних поколінь зазначимо ефективні способи управління певними кадровими ризиками при роботі з ними (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Способи зниження ризиків у поколінному контексті

Види кадрових ризиків	Способи зниження ризиків у поколінному контексті		
	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
1	2	3	4
Ризики, пов'язані з рекрутингом	Залучення таких спеціалістів буде ефективним, якщо надати розширений опис вакансії, зрозумілий спосіб подачі заявки на роботу та передбачуваний характер робочого інтерв'ю.	Залучення таких спеціалістів буде ефективним, якщо забезпечити креативний, але інформативний опис вакансії, ігровікований процес подачі заявки на роботу, нестандартну (наприклад, кейсову) співбесіду.	

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Ризики, пов'язані з адаптацією персоналу	Вони найшвидше адаптуються до нового місця роботи. Найкращий спосіб забезпечення адаптації – підтримка нового колективу.	Найкращий спосіб забезпечення адаптації – наставництво та підтримка нового колективу.	
Ризики, пов'язані з неефективною мотивацією персоналу	Вони надають перевагу фіксованим окладам, але не розглядають матеріальний стимул як ключовий. Найбільша винагорода, яку може надати компанія – це самостійність у прийнятті рішень, можливості додаткового навчання (оплачені конференції, тренінги), а також повний соцпакет.	Вони мають на меті отримувати винагороду не за кількість відпрацьованих годин, а за вдало виконані завдання. «Y-ів» мотивує можливість кар'єрного зростання, в пріоритеті – цікавість роботи	Найкраща мотивація – адекватна фінансова винагорода, психологічний комфорт, цікаві проєкти, велика зона відповідальності, можливості кар'єрного зростання та простору дій
Ризики халатності	Представники цього покоління є прихильниками корпоративності. Наприклад, якщо в організації є Корпоративний кодекс, то це може значно підвищити лояльність «X-ів» та активізувати їхню роботу.	Для забезпечення лояльного ставлення до себе, компанія повинна надавати свободу та цінувати час своїх працівників. Доречним буде запровадження гнучкого робочого графіку з можливістю працювати віддалено.	

Варто констатувати, що широке поширення цифровізації дає економіці численні переваги, але в той же час створює і нові труднощі, так як тягне за собою нові кадрові ризики, які можуть виникати в ході розвитку компанії, а саме [73]:

1) з'явилася загроза злому електронних систем (системи паролів, пластикові карти і т.д.), що використовують Інтернет. Чим більше в процеси управління впроваджуються комп'ютери, тим більше зростає ймовірність злому

автоматизованих на їх основі систем і, отже, зростає можливий збиток;

2) необхідність в перекваліфікації і перепідготовці персоналу. Впровадження автоматизації веде до скорочення персоналу і до появи великої кількості незадоволених новими умовами роботи;

3) труднощі адаптації до високоавтоматизованого середовища. Як правило, чим старше співробітник, тим важче він освоює процеси автоматизації і частіше робить помилки, що веде до додаткових витрат;

4) скорочення міжособистісних контактів;

5) суттєве вивільнення персоналу.

В якості одного з ефективних організаційно-методичних інструментів профілактики кадрових ризиків цифровізації, деструктивних конфліктних зіткнень і мінімізації впливу стрес-факторів на трудову поведінку працівників може виступати соціально-психологічний тренінг, спрямований на підвищення рівня конфліктологічної компетентності, підвищення рівня стресостійкості працівників і гармонізації соціально-трудових відносин на підприємстві.

З цією метою запропоновано проведення комплексу заходів:

- участь в навчальних вебінарах з провідними фахівцями в області управління кадровими ризиками (управління конфліктами і стресами);

- проходження курсів з підвищення кваліфікації в області конфліктменеджменту;

- вирішення конфліктологічних завдань та їх аналіз в рамках проведення консультації психологом (конфлікт менеджером) ;

- проведення соціально-психологічного тренінгу «Формування конфліктологічної компетентності керівників організації».

Реалізація представленого комплексу заходів споритиме підвищення продуктивності праці на 2,5% і забезпечить відповідне зростання доходів, а саме на 12742,66 тис. грн.*0,025 = 319 тис. грн, поточні витрати складатимуть 140 тис. грн в рік, а одноразові – 320 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження комплексу заходів з управління конфліктами і стресом розрахований в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів з управління конфліктами і стресом ПАТ «СОЛДІ і Ко»

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Зростання доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	319	319	319	319	319
Одноразові витрати, тис. грн	320				
Поточні витрати, тис. грн	140	140	140	140	140
Ефект, тис. грн	-141	179	179	179	179
Коефіцієнт дисконтування	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
Дисконтований ефект, тис. грн	-128,31	148,57	134,25	121,72	110,98
Ефект наростаючим підсумком, тис. грн	-128,31	20,26	154,51	276,23	387,21

Таким чином проєкт окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 387,21 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки до розділу 3

Забезпечення економічної безпеки підприємства нерозривно зв'язано з такою категорією як ризик. На сучасному етапі розвитку економіки підприємства схильні до впливу різного роду ризиків, від яких залежать їх конкурентні переваги. Співробітники організації є її головною складовою, і вони визначають в цілому ефективність діяльності компанії, тобто вони складають категорію кадрових ризиків компанії. Кадрові ризики в свою чергу виникають не тільки з вини персоналу, але також через низьку ефективність роботи кадрової служби.

У процесі дослідження визначено, що поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу є синонімічними, а ризики компетенцій персоналу та ризики

управління персоналом є різновидами кадрових ризиків за відповідною класифікаційною ознакою. Розглянуті наявні класифікаційні ознаки та систематизовано види кадрових ризиків підприємства шляхом групування їх за загальними та специфічними ознаками, які у свою чергу запропоновано ділити на ризики власне самого персоналу за індивідуальними особливостями та ризики управління персоналом підприємства.

З'ясовано, що управління кадровими ризиками важливе для кожного сучасного підприємства, оскільки його застосування дозволить підприємству не тільки виживати в ринковому середовищі, яке динамічно змінюється, а й стабільно функціонувати й розвиватися.

Запропоновано комплекс заходів направлених на підвищення ефективності управління кадровими ризиками, що включають врахування різних стадій процесу управління персоналом, особливостей поколінь працівників і специфіки процесів цифрової трансформації підприємства. Розроблено проєкт з управління конфліктами і стресом ПАТ «СОЛДІ і Ко», який окупається на другий рік, а за 5 років його реалізації ефект складе 387,21 тис. грн, що підтверджує його доцільність.

Висновки

В кваліфікаційній роботі відповідно до мети та завдань дослідження було отримано такі результати.

Перший розділ роботи був присвячений розкриттю сутності економічної безпеки підприємства. На основі аналізу та узагальнення різних підходів до трактування даного поняття було зроблено висновок, що економічна безпека підприємства - це такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, у якому гарантується найефективніше їх використання підтримки стабільності підприємства на економічному ринку.

Розкрито структурні складові економічної безпеки підприємства і встановлено, що кадрова безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємств. Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Отже, кадрова безпека є одним із найбільш важливих складників системи економічної безпеки підприємств, і її забезпечення потребує розроблення відповідного механізму.

Зроблено висновок, що система економічної безпеки кожного підприємства цілком індивідуальна. Її повнота та дієвість залежать від існуючої в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних та фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Другий розділ роботи був присвячений характеристиці ПАТ «СОЛДІ і Ко», яке є виробничо-комерційним підприємством, що засноване в 1995 році і спеціалізується на поставках кріпильних виробів, будівельної хімії власного виробництва і виробництва відомих світових фірм.

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «СОЛДІ і Ко» за 2019-2021 роки, в результаті якого встановлено таке. Товарообіг ПАТ «СОЛДІ і Ко» у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшився на 58103 тис. грн (темپ росту складає 110,32%). В структурі асортименту у 2021 р. найбільшу найбільша питома вага приходить на інструменти, витратні матеріали – 15,2%, піни, клеї, герметики -14,71 та стрижні, гайки, кільця – 14,2%.

Відбувається незначне зростання основних фондів на 0,06% у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. та 0,48% у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. Ступінь зносу основних виробничих фондів зростає, коефіцієнт зносу збільшується з 0,27 у 2019 р. до 0,48 у 2021 р. Відбувається зростання фондівіддачі у 2020 р. порівняно з попереднім на 0,27 грн/грн, а у 2021 р. вона зростає на 0,11 грн/грн. Зростання фондівіддачі відбулася як за рахунок збільшення обсягу товарної продукції, так і за рахунок зниження вартості основних фондів. Проте в цілому можна стверджувати, що основні фонди використовуються неефективно.

На підприємстві відбувається як зниження чисельності персоналу у 2020 р. на 14 люд., так і збільшення у 2021 р. на 28 чол. Аналіз динаміки зміни продуктивності праці та зміни середньомісячної заробітної плати показав, що відбувається щорічне збільшення середньомісячної заробітної плати, що ж до зміни продуктивності праці, то її динаміка неоднозначна. Загалом можна зробити висновок, що взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці та її оплатою відсутній, тобто вона не виконує мотивуючої дії.

У ПАТ «СОЛДІ і Ко» спострігається постійне зростання витрат. Протягом періоду, що аналізується відбувається спочатку зростання виручки від реалізації у 2020 р. на 9,77%, а потім у 2021 р. на 0,49%. Щодо прибутку, то у 2020 р. він збільшується на 80,2%, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. зменшується на 18,6%. Фінансовий стан ПАТ "«СОЛДІ і Ко» є стабільним.

У третьому розділі встановлено, що в нинішніх кризових умовах система управління кадровою безпекою підприємства повинна бути орієнтована на попередження та нейтралізацію кадрових ризиків у сфері збереження трудового потенціалу та створення сприятливого робочого середовища.

Визначено, що кадрові ризики підприємства впливають на формування стратегії управління персоналом, тому під їх впливом керівництво змушене час від часу змінювати стратегічну модель управління. Вплив кадрових ризиків на систему управління персоналом вносить корективи в її діяльності в напрямку забезпечення організації кадрами, професійного і соціального розвитку.

Зниження впливу кадрових ризиків досягається шляхом впливу на внутрішні фактори їх утворення. До них відносяться індивідуальні якості працівників і застосовувана організація їх праці. Зниження негативно дії кадрових ризиків формується на основі удосконалення процесу управління кадровими ризиками та застосування системи заходів щодо усунення кадрових ризиків побудованої на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом. Зазначені зміни призводять до змін у чисельності персоналу, його структура, професійної компетентності та морально-психологічного стану.

Констатовано, що початковою передумовою для створення ефективного механізму мінімізації усіх видів кадрового ризику є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) підприємства, яка повинна забезпечувати: систему кадрового аудиту всередині організаційної структури підприємства, безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу підприємства, оперативне виявлення і оцінку ризикоутворюючих факторів, наявність достовірної, своєчасної і повноцінної інформації для оцінки поточної діяльності персоналу і прийняття управлінських рішень. На основі оцінювання кадрових ризиків запропоновано комплекс заходів щодо їх зниження. Оцінювання ефективності проекту вказує, що він окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 387,21 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: офіц. текст: станом на 19.08.2022 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22, ст.144. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- 2 Кодекс законів про працю України, затверджений Законом від 10 грудня 1971 р. [Текст] // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – Додаток до № 50. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Ст. 375.
- 3 Про підприємництво [Електронний ресурс]: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР] // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 14. – стаття 168. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
- 4 Про зайнятість населення [Електронний ресурс]: Закон України від 30.08.2016 р. № 24. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- 5 Про охорону праці: Закон України № 2695-XII від 14.10.1992 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – №49. – с. 668. – Режим доступу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
- 6 Дикань, В. Л. Економічна безпека підприємства. Ч. 1 [Текст] : конспект лекцій / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська. – Х. : УкрДАЗТ, 2012. – 50 с.
- 7 Дикань В. Л. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств [Текст] / В. Л. Дикань, К. М. Божко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 63. – С. 150–158.
- 8 Дикань В.Л. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період [Текст] / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 75. – С. 7–15.
- 9 Дикань В. Л. Економічна безпека підприємства [Текст] : навч. посіб.

для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х. : УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.

10 Економічна безпека підприємства [Текст] : навч. посіб. / [С. М. Шкарлет та ін.] ; під заг. наук. керівництвом заслуж. діяча науки і техніки України, д-ра екон. наук, проф. Шкарлета С. М. ; Чернігів. нац. технол. ун-т. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – 205 с.

11 Моделювання економічної безпеки підприємств [Текст]: навч. посіб. / В. Д. Залізко, В. В. Гурочкіна ; Держ. фіск. служба України, Ун-т держ. фіск. служби України. – Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2018. – 187 с.

12 Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства [Текст]: монографія / Е. І. Данілова. – Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. – 342 с.

13 Ковалёв Д. Экономическая безопасность предприятия [Текст] / Д. Ковалёв, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–52.

14 Яценко Н. М. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки [Текст] / Н. М. Яценко, С. О. Михайлюк // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – 2001. – Серія : економічна. – Випуск 37. – С. 78–82.

15 Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки [Електронний ресурс] / Т. М. Соколенко // Наука і життя : сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку : тези допов. сьомої міжнар. наук.-практ. інтернет-конференція; 19-21 травня 2011 р. – Режим доступу : <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki/>

16 Економічна безпека підприємств, організацій та установ [Текст]: навч. посіб. / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.]. – К.: Алтера, 2011. – 704 с.

17 Ареф'єва О. В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств [Текст] / О. В. Ареф'єва // Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України: збірник матеріалів

наук.-практ. конф. ; (Київ, 16 – 17 травня 2001 р.). – К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 49–53.

18 Ткачук Г. Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства[Текст] / Г. Ю. Ткачук // Економічний простір. – 2022. – №178. – С. 55–59.

19 Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Л. Г. Шемаєва. – К., 2010. – 39 с.

20 Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування [Текст] / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов // Теорія та практика управління у трансформаційний період : зб. наук. праць. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – Т. 3. – С. 3–7.

21 Раздина Е. Коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия [Текст] / Е. Раздина // Бизнес-информ. – 1997. – № 24. – С. 63–65.

22 Архипенко Т. А. Систематизація визначень поняття "економічна безпека підприємства" [Електронний ресурс] / Т. А. Архипенко, М. І. Іванова // Нобелівський вісник. – 2021. – № 1. – С. 6–14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2021_1_3

23 Прохорова В. В. Управління економічною безпекою підприємств [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Прохорова, О. О. Кучеренко. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 282 с.

24 Колесник О. О. Економічна безпека підприємства: сутність поняття та систематизація підходів до трактування [Електронний ресурс] / О. О. Колесник, Ю. О. Русіна // Інтернаука. – 2019. – № 16(2). – С. 17-22. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_16\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_16(2)_5)

25 Міняйленко І. В. Економічна безпека підприємства: сутність та індикатори оцінювання [Електронний ресурс] / І. В. Міняйленко, В. В. Хурса //

Інтернаука. – 2020. – № 2. – С. 16– 23. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_2_5

26 Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства [Текст]: монографія/ О. В. Ілляшенко. – Харків : Мачулін, 2016. – 504 с.

27 Кравчик Ю. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства [Текст] / Ю. Кравчик, Т. Каткова // Innovation and Sustainability. – 2022. – №1. – С. 84–95.

28 Капелюшна Т. В. Розширення базових складових економічної безпеки підприємства з урахуванням умов невизначеності [Електронний ресурс] / Т. В. Капелюшна // Ефективна економіка. – 2022. – № 10. – Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/>

29 Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: [Текст]: монографія / О. В. Ілляшенко .– К. : НІСД, 2015. – 348 с.

30 Оніщенко М. Л. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / М. Л. Оніщенко // Економіка та суспільство. – 2018. – № 16. – Режим доступу: [http // economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)

31 Сороківська О. А. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи [Текст] / О. А. Сороківська // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2010.– № 2. – Т. 2. – С. 32–35.

32 Низенко Е. І. Забезпечення інформаційної безпеки підприємництва [Текст]: навч. посіб. / Е. І. Низенко, В. П. Каленяк. – Київ: МАУП, 2006. – 134 с.

33 Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової [Електронний ресурс] / І. Я. Бурда // Ефективна економіка. – 2021. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

34 Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. [Текст] / І. Б. Швець. // Наукові праці ДонНТУ. – Серія: економічна.– 2009. – №36-1. – С. 179–184.

35 Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення [Текст] / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 2(1). – С. 29–32.

36 Кириченко О. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності [Текст] / О. А. Кириченко, Ю. А. Поскрипко // Економіка та держава. – 2010. – № 11. – С. 36–38.

37 Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Текст] / О. Ю. Лашенко // Problems of a systemic approach to the economy enterprises. – 2007. – Vol. 3. – № 3. – Р. 25–29.

38 Мехеда Н. Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. [Текст] / Н. Г. Мехеда, А. І. Маренич // Фінансовий простір. – 2012. – № 2 (6). – С. 38–45.

39 Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

40 Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК [Текст]: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : спец. 08.00.0– «Економіка та управління підприємствами» / О. Ю. Литовченко. – Київ, 2020. – 22 с.

41 Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. [Текст] / Н. І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов. – 2019. – № 87. – С. 371–376.

42 Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект [Текст] / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП. – 2015. – Вип.45(2). – С. 31–37.

43 Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства [Текст] / Г. О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип.15. – С. 34–37.

44 Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» [Текст] / Ю. С. Чаплигіна // Управління розвитком. – 2021. – №4 (101). –

С. 102–104.

45 Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Текст] / Л. М. Томаневич // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2019. – № 1. – С. 1–8.

46 Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерів [Текст]: монографія / за ред. проф. В. С. Сідака, проф. І. П. Мігус. – Черкаси, 2021. – 258 с.

47 Клопов І. О. Управління економічною безпекою промислового підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Клопов. – Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/043–52.pdf.

48 Бондаренко-Берегович В. Економічна безпека підприємства як об'єкт управління. [Текст] / В. Бондаренко-Берегович // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". – Серія: економічні науки. – 2020. – № (5). – С. 63–67.

49 Ляшенко О. М. Категорії управління економічною безпекою підприємства [Текст] / О. М. Ляшенко // Вчені записки Університету "КРОК". – 2011. – Вип. 27 (2). – С. 17–22.

50 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, А. О. Каграманян, Н. Є. Каличева та ін.; за ред. В. Л. Диканя. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – 363 с.

51 Дикань В. Л. Економіка підприємства [Текст]: конспект лекцій. Ч. 1 / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева. – Харків : УкрДУЗТ, 2021. – 55 с.

52 Дикань В. Л. Організація виробництва [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, В. О. Маслова. – Х.: УкрДАЗТ, 2013. – 422 с.

53 Дикань В. Л. Діагностика виробничого потенціалу підприємства та фінансова діагностика [Текст]: конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика». Частина 4 / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, А. В. Толстова. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

54 Дикань В. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. Л. Назаренко. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 504 с.

55 Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 275 с.

56 Дикань В. Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал [Текст] / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 297–305.

57 Дикань В. Л. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / В. Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков : УкрГАЗТ, 2012. – 309 с.

58 Дикань В. Л. Стратегічне управління [Текст]: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 331с.

59 Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 421 с.

60 Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку [Текст] / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. –2014. – № 8. – С. 37–42.

61 Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації [Текст] / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – Л.: Львівська політехніка, 2008. – С. 60–63.

62 Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства [Текст] / О. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9–1. –Частина 1. – С. 136–140.

63 Жуковська В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві [Текст] / В. Жуковська, Н. Серафим // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Секція

Економіка. – Частина І. – 2009. – Вип. 4 (48). – С. 112–118.

64 Давидова К. О., Управління кадровою безпекою підприємств в умовах кризи [Текст] / К. О. Давидова, І. В. Токмакова // Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: VII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (15–16 листопада 2022 року, м. Кременчук). – Режим доступу: <http://econ.kdu.edu.ua/naukovi-zahody.html>

65 Іщук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій [Текст] / Л. І. Іщук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2007. – № 579. – С. 541–546.

66 Родченко В. Б. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В. Б. Родченко, Г. П. Рекун // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 89–93.

67 Величко Я. І. Класифікація кадрових ризиків підприємства / Я. І. Величко // Економіка трансп. Комплексу. – 2019. – Вип. 33. – С. 119–137.

68 Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом [Текст] / І. Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова, Л. М. Ткачук // Вісник Хмельницького національного технічного університету. – Серія "Економічні науки". – 2021. – № 6. – С. 12-15.

69 Алькема В. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах / В. Алькема, В. Денис // Вчені записки Університету «КРОК». – 2021. – №(4(64)). – С. 85–95.

70 Howe H. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve [Text] / H. Howe, W. Strauss // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. July-August. – P. 41–52.

71 Хто такі "міленіали", і як навчати таких студентів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/columns/2018/01/16/228473/>.

72 Дикань, В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств : монографія /

В. Л. Дикань, І. Л. Назаренко. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.

73 Токмакова І. В. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії [Електронний ресурс] / І. В. Токмакова, І. М. Войтов, Т. І. Стратієнко, К. О. Давидова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – №.78-79. – Режим доступу: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp>

74 Дикань В. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання [Текст] / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 60 с.

75 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л. М. Козара. – Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки»,
автора: Давидова Катерина Олександрівна

(ПІБ автора повністю)

містить 25,2 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

02.12.2022 р.