Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри,
д. держ. упр., професор

_____І. П. Приходько

«____» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Виконав: здобувач вищої освіти
другого рівня
освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-
економічною безпекою»
зі спеціальності
073 «Менеджмент»
Козленко І. А.

Керівник: проф. Кравченко М.В.

Дніпро – 2022

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОН молодьспорту
України
від 29 березня 2012 року
№ 384)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Освітній ступінь магістр
Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20 р.

З А В Д А Н Н Я
на дипломну роботу здобувачу вищої освіти
КОЗЛЕНКУ ІГОРУ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства»
керівник роботи Кравченко Микола Володимирович, д.е.н., професор
затверджені наказом ДДАЕУ від «29» листопада 2021 р. № 3642
2. Строк подання студентом роботи – 10. 02. 2022 року._____
3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», Указ Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року», регістри синтетичного, аналітичного обліку та фінансова звітність СТОВ «Хутірське».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). Теоретичні основи формування системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Формування системи управління персоналом на підприємстві. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Висновки і пропозиції.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Основні складові системи управління персоналом підприємства. Основні принципи ефективного управління персоналом сучасних підприємницьких структур. Програмне забезпечення управління людськими ресурсами. Стратегічне управління персоналом як частина загальної стратегії розвитку підприємства. Оцінка фінансової стійкості. СТОВ «Луговське» за 2016-2020 рр. Схема моніторингу економічної безпеки СТОВ «Луговське». Циклічне управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____лютий 2021 р._____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи формування системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.	лютий 2021 р.	
2	Фінансово-економічна характеристика господарства. характеристика роботи служби фінансово-економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	березень 2021 р.	
3	Формування системи управління персоналом на підприємстві.	червень 2021 р.	
4	Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства	жовтень 2021 р.	
5	Висновки і пропозиції	грудень 2021 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	лютий 2022 р.	

Здобувач _____ ____Козленко І. А.___
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _____Кравченко М.В._
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ 4
ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1. Теоретико-методичні підходи до управління персоналом 8
1.2. Кадрові ризики в системі управління персоналом 15
1.3. Стратегічне управління персоналом як частина загальної стратегії розвитку підприємства 21
Висновки до першого розділу 28
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 30
2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Луговське» 30
2.2. Оцінка служби економічної безпеки підприємства та характеристика її стану за окремими елементами 36
2.3. Система управління персоналом на підприємстві 42
Висновки до другого розділу 49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 51
3.1. Управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу 51
3.2. Система мотивації та стимулювання як індикатор оцінки результатів праці у системі управління персоналом підприємства 57
3.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства 65
Висновки до третього розділу 71
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77
ДОДАТКИ 82

Р Е Ф Е Р А Т

Тема «Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства»

Дипломна робота: 76 ст. основного тексту, 1 табл., 14 рис., 5 додатків, 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися методи моделювання, принципи формальної логіки, методи економічного, порівняльного та графічного аналізу, наукових узагальнень та інші.

Інформаційною базою дипломної роботи є наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів за тематикою управління персоналом у сучасній економічній системі, нормативно-правові акти, верифіковані та актуальні матеріали, розміщені в мережі Інтернет, дані річної звітності підприємства.

Узагальнено теоретичні основи формування системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства. Оцінено службу економічної безпеки підприємства та охарактеризовано її стан за окремими елементами. Запропоновано методичний підхід щодо системи управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу. Визначено систему мотивації та стимулювання як індикатор оцінки результатів праці у системі управління персоналом підприємства. Визначено напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Результати використані СТОВ «Луговське» Солонянського району Дніпропетровської області.

Ключові слова

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, УДОСКОНАЛЕННЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

Ключевые слова

ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ПЕРСОНАЛ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.

Keywords

SOFTWARE, ENTERPRISE, STAFF, IMPROVEMENT, MANAGEMENT, ECONOMIC SECURITY

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За останні десятиліття проблема розробки методичного забезпечення управління персоналом набула особливої значущості. Актуальність її обумовлена відсутністю однаковості теоретичної та методологічної бази, що регламентує процеси оцінки результатів праці працівників, побудови систем стимулювання, формування трудової винагороди; недостатньою уніфікацією системи критеріїв, що враховують галузеву специфіку функціонування підприємств; дефіцитом досліджень, що оцінюють характерні характеристики поведінки різних поколінських груп працівників.

Система стимулювання, організована з урахуванням стратегічних цілей підприємства, його внутрішніх характеристик та особливостей зовнішнього середовища (наприклад, галузі чи економічної кон'юнктури), потреб та потреб працівників, сприяє не тільки розвитку підприємства, а й створює у працівників відчуття справедливості оцінки результатів праці та її оплати та пов'язаної з цим задоволеності.

Таким чином, проблема розробки методичного забезпечення управління персоналом та вдосконалення систем стимулювання у контексті забезпечення економічної безпеки є безперечною актуальністю.

Розробці концептуальних аспектів системи управління персоналом присвячені праці таких вітчизняних авторів як Балабанова Л. В., Бурда І.Я., Бушман Т.С., Гавриш О.А., Данюк В.М., Зайченко О.І., Крушельницька О.В., Мехеда Н.Г., Чаплигіна Ю. С., Швець І.Б. та ін. Проте, зазначимо, що залишається низка проблем щодо удосконалення управління персоналом, які потребують подальшого вирішення.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ щодо удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки

підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні основи формування системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;

– оцінити службу економічної безпеки підприємства та охарактеризувати її стан за окремими елементами;

– запропонувати методичний підхід щодо системи управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу;

– визначити систему мотивації та стимулювання як індикатор оцінки результатів праці у системі управління персоналом підприємства;

– визначити напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом.

Предмет дослідження – теоретико-практичні засади щодо системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися методи моделювання, принципи формальної логіки, методи економічного, порівняльного та графічного аналізу, наукових узагальнень та інші.

Інформаційною базою дипломної роботи є наукові праці закордонних та вітчизняних авторів за тематикою управління персоналом у сучасній економічній системі, нормативно-правові акти, ресурси мережі Інтернет, дані річної звітності підприємства.

Наукова новизна полягає у визначені шляхів удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід щодо моделювання винагороди персоналу, що дозволяє ув'язати інтереси стейкхолдерів, а також модель системи управління винагородою персоналу, погоджена із загальною системою управління організацією та реалізована на стратегічному та оперативному рівнях;

набуло подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат щодо дефініції управління персоналом сучасного підприємства, що представляє цілеспрямований вплив на працівників підприємства у соціально-економічних системах з метою успішного вирішення операційних та стратегічних завдань підприємства;

- методичний підхід щодо механізму управління персоналом підприємства, який буде забезпечувати ефективність виробничо-збутових процесів за рахунок дії наступних складових: інструментальне забезпечення управлінських рішень; методи впливу на персонал; принципи, що забезпечують ефективність реалізації методів.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції: «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2021 р.).

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 50 найменувань, містить 1 таблицю, 14 рисунків, 5 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні підходи до управління персоналом

Розуміння поведінки та діяльності людини є важливою частиною капіталу підприємства, оскільки працівники, як правило, є найціннішим і водночас уразливим активом підприємства [4]. Вважається, що людські ресурси є матеріальними цінностями підприємства. Зростає кількість науково-дослідницької літератури важливість різних методів роботи з людськими ресурсами та управління персоналом для ефективності діяльності підприємства. Іншими словами, велика частина цієї літератури зосереджена на варіаціях у підприємстві продуктивність, пов'язана з управлінням людськими ресурсами. Тому управління персоналом має великий вплив на виживання та успіх підприємства [7].

Коли щось пішло не так з персоналом, це може бути дуже руйнівним і дорогим, навіть можливо прирівняти до інших видів кризи: наприклад, пожежі та повені. Таким чином, управління ризиками, пов’язаними з людьми слід розглядати як дедалі важливішу частину стратегії будь-якого підприємства.

Традиційно управління персоналом розглядається як адміністрація - стурбований рутинними завданнями, мало пов’язаний з бізнес-цілями і зазвичай так і розглядається як щось, що не робить реального внеску в продуктивність або рівень прибутку.

Водночас праця розглядається як вартість підприємства, яку необхідно контролювати або контролювання зведено до мінімуму [12]. У наш час замість того, щоб розглядати працю як вартість, все більше і більше підприємства усвідомлюють її важливість, особливо для конкуренції та

виживання в нинішньому висококонкурентному середовищі бізнесу. У такому середовищі ефективне управління та використання людських ресурсів є найважливішими організаційними компонентами.

За останні кілька десятиліть система управління персоналом змінилася досить помітно. Раніше було найбільше часто застосовуваним структурним підрозділом - відділом кадрів або кадровою адміністрацією. Управління персоналом відноситься до досить базової функції ведення адміністративної документації на оперативному рівні, намагаючись підтримувати справедливі умови найму в поєднанні із забезпеченням ефективності роботи окремих відділів усередині підприємства [3].

Данюк В. М. [42] вважає, що управління персоналом включає все, що пов'язано з управлінням трудовими відносинами на підприємстві. Цюрко І.А. [44] підсумував цілі управління персоналом як - інтеграція кадрової політики з бізнес-плануванням; переміщення відповідальності кадрових питань від спеціалістів з персоналу до лінійних керівників; перехід від колективізму відносин керівництва/працівників – від профспілкових відносин до індивідуалізму управління – і акцент на прихильності.

Терещенко Н. М. [37] виділена різниця між управління людськими ресурсами та управлінням персоналом, виділивши двадцять сім пунктів відмінність між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами. Ці відмінності можна розділити на чотири великі категорії: переконання та припущення; стратегічні якості; критична роль керівників та ключових важелів практики зайнятості.

Чумарин І.Г. зазначає, що у сучасних підприємницьких структурах на базі раніше існуючих відділів кадрів, відділів наукової організації праці, заробітної плати, охорони праці та техніки безпеки сформувалися служби управління персоналом, які розробляють кадрову політику з повною координацією діяльності з управління людськими ресурсами [47].

На думку Мехеда Н.Г., служби управління персоналом підприємницьких структур орієнтовані на виконання не тільки операційних

програм, а й стратегічних завдань підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників, зростання професійної майстерності, продуктивності праці через формування мотиваційного механізму та формування організаційного із застосуванням психофізіологічних елементів, ергометричних параметрів та естетичних норм праці [30].

Спеціалісти з управління персоналом укладають трудові договори, публікують кодекси поведінки, беруть на себе зобов'язання управління продуктивністю та гарантування, що лінійні керівники пропонують відповідне навчання, залучення та підтримки бізнес-стратегій. Управління персоналом - це кадрове забезпечення, навчання, розвиток, мотивація та підтримка співробітників, щоб допомогти досягти цілі підприємства.

Ефективне управління персоналом також допомагає співробітникам досягти своїх кар'єрних цілей. Існують різні визначення управління персоналом, як в широкому розумінні, так і у вузькому. Управління персоналом - це особливий підхід до управління зайнятістю, який прагне досягти конкурентної переваги шляхом стратегічного розгортання високо відданої та здібної робочої сили, що використовує інтегрований набір культурних, структурних та кадрових прийомів [15]. Планування, організація, керівництво та контроль найму, розробки, компенсація, інтеграція, підтримання та направлення людських ресурсів до того, щоб були досягнуті індивідуальні, організаційні та соціальні цілі підприємства [43].

Таким чином, управлінням персоналом є все що пов'язане з тими ж функціональними видами діяльності, які традиційно виконуються персоналом підприємства. Однак вони виконуються якісно відмінним способом. Крім того, управління персоналом приділяє більше уваги розробці та реалізації інтегрованих стратегій щодо персоналу в корпоративній стратегії з метою забезпечення культури та цінностей підприємства і сприяння досягненню цілей підприємства.

Система управління людськими ресурсами підприємства забезпечує ефективність господарських процесів за рахунок дії наступних складових

(рис. 1.1). Досвід менеджерів розвинених країн показує, що делегування повноважень є найважливішою умовою ефективного функціонування підприємницьких структур дозволяє значно розширити зону управління керівників через передачу повноважень, а самим зосередитися на вирішенні стратегічних завдань.

Рис. 1.1. Основні складові системи управління персоналом підприємства

Практика показує, що з метою ефективного використання виробничого потенціалу делегування повноважень необхідне і співробітникам підприємств, оскільки вони входять у процес реалізації суворого кола прийнятих управлінських рішень, що створює додаткову мотивацію персоналу. Особливістю зарубіжної управлінської практики є також широке

поширення колективного прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі складністю завдань і процесами демократизації управлінських процесів.

Система управління персоналом формує людей та їх діяльність так, щоб досягти максимальної продуктивності. Метою системи управління персоналом є бажання співробітників допомогти своїй організації досягти її цілей. Система управління персоналом допомагає підприємству досягати своїх цілей за допомогою різноманітних функцій людських ресурсів. Функція система управління персоналом змінює свою увагу з управління людьми на ресурси для розвитку та підтримки організаційної ефективності [32]. Система управління персоналом – це процес, який можна розбити на конкретні види діяльності: аналіз роботи, описи, найм, орієнтація, навчання, взаємодія роботодавець/працівник, результативність, оцінка, винагорода та дисципліна.

Томаневич Л.М. [39] запропонував, що функції або практика системи управління персоналом мають чотири ключові виміри: прихильність, нучкість, якість та інтеграція. Для Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [1] система управління персоналом забезпечує систематичну перевірку, набір взаємопов'язаних процесів, що впливають на всіх членів підприємства та залучають їх в процеси, які включають планування людських ресурсів, набір, відбір та оцінку, навчання працівників та розвиток людських ресурсів, мотивація та винагорода працівників.

Наступні розділи містять більш детальну інформацію щодо функцій системи управління персоналом:

- аналіз роботи та посадові інструкції: аналіз роботи визначає обов'язки та навички вимоги до роботи та типу людини, яка її заповнює. Акцент робиться на потребах компанії, а не на тому, хоче отримати підвищення чи кого можна легко найняти. Аналіз роботи необхідний для того, щоб підприємство знайшло потрібного працівника.

- описи, які узагальнюють роботу як для працівників, так і для роботодавця. У ньому детально описана назва посади, обов’язки, винагорода, а також навички, знання та вміння, необхідні для виконання роботи.

Важливо, щоб аналіз роботи та опис посади були ефективними, що відображено у вимогах до роботи, оскільки це вплине на ефективність найму та відбір.

- найм та відбір - процес укомплектування кожного робочого місця людиною, яка може досягти успіху на посаді. Позицію потрібно описати уважно і творчо щодо потенційного претендента. З кола претендентів, потрібно ретельно відбирати людей, якщо вони та роботодавець мають наміри працювати. Важливо набрати або вибрати «правильну» особу на роботу, оскільки це може вплинути на підприємство по-різному в найближчому майбутньому. Також під час цього процесу роботодавцю важливо надати можливість для працівника, щоб познайомитися з підприємством.

- орієнтація та навчання - орієнтація соціалізує нових людей до бізнесу. Це знайомить їх з місією підприємства, його історією та культурою. Це дає їм інформацію, яка необхідна для гарного початку. Навчання та досвід дає співробітникам володіти знаннями, вміннями та навичками, необхідними для досягнення успіху на посаді.

- повсякденна взаємодія роботодавець/працівник - це широке поняття, яке може включати лідерство, мотивація та спілкування, що базується на наймі, орієнтації та навчання. Слід зазначити, що взаємодія роботодавець/працівник не може компенсувати невірно визначений аналіз посади чи посадової інструкції, найнявши «неправильну» людину, або неадекватна орієнтація та підготовка [23].

- навчання та розвиток - навчання та розвиток завжди відігравали важливу роль у покращенні працездатності людини. Бурда І.Я. наголошує на тому, що тренування – це систематична модифікація поведінки через навчання, яке відбувається в результаті навчання, розвитку та досвіду [3]. Ті ж ідеї поділяють і Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. [6], тоді як інші, такі як / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова [9] зазначають, що існує кореляція між навчанням і розвитком. Деякі підкреслюють, що відмінності між навчанням і

розвитком можна ототожнити відношенням щодо їх природи, змісту та термінів. Крушельницька О.В. [23] вказує на те, що тренінги мають покращити поточні робочі навички та поведінку працівника, тоді як розвиток спрямований на підвищення здібностей щодо майбутньої посади чи роботи.

Система управління персоналом сучасного підприємства представлена на рис. 1.2. Зміни підприємницьких структур у процесі стратегічного розвитку, їхня частка, швидкість зростання ринку багато в чому визначаються обраною моделлю управління персоналом.

Рис. 1.2. Основні принципи ефективного управління персоналом сучасних підприємницьких структур

Таким чином, можна говорити, що ефективний менеджмент поряд з науково-технічними здобутками й практичним досвідом багато в чому являє майстерність управляти персоналом.

1.2. Кадрові ризики в системі управління персоналом

Ризик пов’язаний практично з будь-якою можливістю діяльності. Ризик не слід плутати з небезпекою. Управління ризиками в основному стосується захисту та збереження активів і ресурсів. Лащенко О.Ю. [24] визначив управління ризиками як будь-яку сукупність дій, що здійснюються окремими особами або корпораціями намагаючись змінити ризики, пов’язані з бізнесом. Вони має справу зі страховими або нестрахованими ризиками і включають в себе формальний впорядкований процес ідентифікації системи, аналізу та реагування на ризикові події, щоб отримати оптимальний або прийнятний ступінь усунення або контролю ризику.

Зазначимо, що управління ризиками не є окремою діяльністю від управління, це все ж таки управління прогнозуванням і плануванням з метою їх запобігання. Крім того, відмітимо, що управлінню ризиками має приділятися більше уваги для максимізації досягнення поставлених цілей підприємства.

Оскільки кожна галузь надає управлінню ризиками свій особливий характер, управління ризиками має різні значення. Управління ризиками має багато визначень, більшість з яких у широкому розумінні, як процес, на який впливає рада директорів, керівництво, персонал, що причетний до розробки стратегії та в масштабах підприємства, призначений для ідентифікації потенційні події, які можуть вплинути на суб'єкт господарювання, і керувати ризиком відповідно до його схильності до ризику, надати розумну впевненість у досягненні цілей суб’єкта господарювання [31]. Систематичне використання організаційних процесів для виявлення, оцінки, управління та відслідковування ризиків – таким чином, щоб агрегована інформація могла

використовуватися для захисту підприємства.

Згідно з Зось-Кіор М.В. [17], кожен співробітник на підприємстві може розглядатися як ризик. Цікаво, що люди, будучи джерелом ризику, також несуть відповідальність за управління ризиком. HR-діяльність необхідна для того, щоб HR відповідав ризику інструменти управління, прийняті командою управління. Тому що рішення про управління ризиками виконується людьми, HR може забезпечити, щоб на підприємстві були потрібні люди, підготовлені, мотивовані та винагороджені, що важливо для успіху в управлінні ризиками.

Крім того, ризики, пов'язані з людськими ресурсами, пов'язані з більш високими організаційними ризиками, так як люди є найбільш ризикованими для підприємств. У літературі з управління ризиками в контексті людських ресурсів дослідження зосереджені на різних аспектах управління персоналом. Деякі дослідження зосередилися на процесах управління ризиками безпеки, щоб забезпечити та полегшити здоров’я та питання безпеки на робочому місці [34], наприклад, в управлінні проєктами; інші дослідження орієнтовані на міжнародне управління [25]. В інших дослідженнях наголос ставиться на ризиках різних стратегій компенсації [39], наприклад винагороди, компенсації та виплати. Управління ризиками шляхом ефективного підбору персоналу, управління та навчання також залучення академічного аналізу [41]. Хоча деякі дослідження наголошують на певних аспектах управління ризиками в контексті людських ресурсів.

Фактом залишається те, що мало досліджень про природу управління ризиком людських ресурсів раніше проводилося систематично. Ця теза є певним внеском у просування цього систематичного аналізу.

Ми підсумували деякі формальні визначення ризику:

- ймовірність небажаних наслідків

- серйозність (максимум) можливих небажаних наслідків;

- багатоатрибутна зважена сума компонентів можливих небажаних наслідків;

- ймовірність та серйозність небажаних наслідків («очікувана втрата»);

- зважена за ймовірністю сума всіх можливих небажаних наслідків;

- підігнана функція через графік точок, пов'язаних ймовірністю до ступеню небажаних наслідків;

- напівваріантність можливих небажаних наслідків щодо їх середнього значення.

Подлужна Н. класифікує ризики на фінансові ризики, бізнес-ризики, ризики відповідності та операційні ризики [34]. Хоча кожен ризик є важливим для підприємства, операційні ризики є основними найпоширенішими формами ризику для багатьох підприємств, незалежно від того, державний сектор чи приватний сектор або неприбуткова організація. Проте охопити всі особливості є складним завданням для операційного ризику в одному визначенні, оскільки сфера операційного ризику величезна. Операційний ризик можна визначити як ризик втрати або вигоди, що виникає через людей, систему або зовнішні події, які можуть спричинити відхилення підприємства від своїх цілей. Втрата або прибуток може бути фінансовим збитком, який впливає на ціль прибутку, або нефінансовим збитком, який впливає на такі нефінансові цілі, як репутація та задоволення клієнтів.

Існує три основних джерела операційного ризику - люди, що відноситься до навмисних і ненавмисних дій; зовнішні події, що відноситься до всіх ризиків, які є зовнішніми для фірми, (наприклад зміни у законодавстві та збій постачальників і систем, що стосується будь-яких ризиків, які виникають із нелюдського, фізичного чи нефізичного джерела, наприклад, збій програмного забезпечення).

Інакше кажучи, операційні ризики – це ризик фінансових результатів внаслідок неадекватності або невдачі внутрішніх процесів, людського фактору та системи або від зовнішніх подій. Тому операційні ризики визначаються дуже широко, охоплюючи клієнтів, продукти та бізнес-практики, бізнес-збоїв і системних збоїв [36].

Відмітимо, що ні управління ризиками, ні управління персоналом не

приділяли достатньої уваги, тобто кадровим ризикам. Традиційно фахівці з ризику зосереджені переважно на важливих причинах ризиків, таких як погода, хвороби та стихійні лиха, а також методи боротьби з небезпекою. В порівнянні з іншими видами ризиків, такими як фінансові або безпекові, ризики, пов'язані з кадрами менш досліджені. Насправді ризики, пов’язані з кадрами, є найбільшими ризиками, з якими стикаються підприємства. Слід виділити ризики, пов’язані з кадрами, оскільки:

по-перше, робоча сила/співробітники є ключовими гравцями в кожній організації та успіх будь-якого підприємства буде залежати від них. HR впливає на більшість рішень щодо виробництва, фінансів і маркетингу. Люди можуть розглядатися як джерело ризику і мають відношення до бізнесу та успіху його діяльності.

по-друге, будь-які порушення у виконанні завдань, викликані ризиками у сфері персоналу, будуть мати негативний вплив на загальну роботу підприємства.

Історично багато дослідників розглядали управління персоналом як центр витрат [43]. Однак людський капітал є основоположним елементом успіху багатьох підприємств. Якщо не враховувати кадровий ризик, життєздатність багатьох підприємств буде скомпрометований. Дослідження окреслюють різноманітні конкуруючі інтереси; кадровий ризик означає різне для різних людей. При визначенні ризику, пов’язаного з управлінням персоналом, модель генетичного тестування може бути використана, щоб продемонструвати, що роботодавці, працівники та інші зацікавлені сторони можуть мати конкуруючі інтереси:

1) Роботодавець:

- перевірка, щоб визначити, чи може працівник виконувати роботу;
- забезпечення продуктивної робочої сили;
- відповідність нормативним вимогам;
- аналіз витрат/вигод;
- захист робочого місця від небезпеки.

2) Співробітник:

- дискримінація;

- конфіденційність;

- згода;

- компетентність роботодавця для інтерпретації інформації;

- (пере)призначення на роботу.

Таким чином, існують конкуруючі інтереси та зовнішній тиск, пов'язаний з ризиком управління кадрами. Хоча різні сторони мають різні інтереси, відділу кадрів слід враховувати всі ці конкуруючі інтереси. Отже, для кадрового персоналу управління ризиками персоналу є одним більш ширшим поняттям, ніж для роботодавців, працівників та інших зацікавлених сторін.

Однак насправді, управління кадровими ризиками має різноманітні значення для спеціалістів з управління персоналом). Наразі немає чіткого визначення ризику управління в контексті управління персоналом.

Як зазначалося вище, ризик кадрів означає різні речі для різних зацікавлених сторін. Таким чином, при виявленні видів кадрового ризику, різні фірми та особи матимуть різні зиски. Чумарин І. [48] припускає, що кожен співробітник в організації може вважатися ризиком; він також припускає ризики, пов'язані з працівниками класифікуються як «операційні ризики».

Цюрко І. А. [44] узагальнила ризики, пов'язані з кадрами і включають чесність, навички, рівень впевненості, який важко регулювати, управління стресом, змінами, витрати на найм і утримання, застарілість і перекваліфікацію, а також виробничі відносини, що впливають на перерозподіл і старіння профілю.

Головні індивідуальні сфери ризику для персоналу вважаються такими, що мають високий вплив та ймовірність події, а саме:

- управління талантами;

- планування спадкоємності;

- етика;

- відповідність нормативним вимогам;

- узгодження оплати та продуктивності;

- навчання та розвиток працівників.

Також існують деякі дослідження ризиків у контексті управління персоналом, включаючи здоров’я та безпеку робоче місце [39], міжнародне управління персоналом [23] і управління ризиками шляхом активного найму, управління та навчання працівників [3].

Відмітимо, що діяльність/функції системи управління персоналом мають чотири важливі наслідки для управління ризиками.

По-перше, система управління персоналом діяльність необхідна для підтримки у гармонії з ризиком інструменти управління, прийняті командою управління. Тому що рішення про управління ризиками виконується людьми, система управління персоналом може забезпечити, щоб на підприємстві були необхідні люди, які підготовлені, мотивовані та винагороджені, що важливо для успіху в управлінні ризиками.

По-друге, управління ризиками має передбачати ймовірність кадрових катастроф. Надзвичайно важливим є планування кадрів і повинно бути невід'ємною частиною управління ризиками.

По-третє, жодна управлінська команда не залишається разом на невизначений термін - спадкоємність управління є значним джерелом ризику. Співпраця системи управління персоналом у поєднанні з юридичними та фінансовими системами безпосередньо впливатимуть на успіх у спадкоємності управління.

По-четверте, ризики стратегії управління реалізуються людьми. Збої в роботі персоналу можуть стати причиною та зазнати невдачі найкращої спланованої стратегії управління ризиками. Управління ризиками залежить від чітко визначених обов'язків, які зазначені в посадових інструкціях керівників, делегування повноважень та повноважень щодо управління ризиками, дотримання вказаної інструкції та відповідальність на рівні дій з

управління ризиками. Фахівці з управління персоналом повинні застосовувати методи управління ризиками.

Таким чином, управління кадровими ризиками в системі управління персоналом - це додавання цінності. Політика управління кадровими ризиками може дійсно додати цінності підприємству, враховуючи загальні функції системи управління персоналом, такі як ресурси, навчання та розвиток, винагорода, спілкування та загальні функції. Вплив системи управління персоналом у кожній окремій сфері важко продемонструвати емпірично. Проте дослідження показують позитивну кореляцію між сукупною кадровою політикою та продуктивністю компанії. Відділ кадрів забезпечує можливості для співробітників отримати відповідне навчання, забезпечити мотиваційну винагороду та дати співробітникам можливість внести свій внесок у прийняття рішень.

Ефективна система управління персоналом - це зниження ризику. Управління персоналом знижує ризики на підприємстві за допомогою таких функцій, як кадрові ресурси: забезпечення ресурсами; навчання та розвиток набору/відбору; винагороди/компенсації. Система управління персоналом демонструє цінність, допомагаючи зменшити плинність кадрів.

1.3. Стратегічне управління персоналом як частина загальної стратегії розвитку підприємства

Потреба в управлінні персоналом для підтримки організаційної стратегії призвела до просування концепції стратегічного управління персоналом. Основна причина цього полягає у інтеграції функції управління персоналом у стратегічні плани та пріоритети підприємства. Концепція стратегічного управління персоналу в результаті розвивалася і набула популярність. Все це означає вкладення часу та грошей для розробки та впровадження ефективних кадрових стратегій. Успіх стратегічного управління персоналом багато в чому залежить від того, наскільки воно

вписується в усі інші бізнес-одиниці та загальну організаційну стратегію даних. Поняття «придатність» у зв'язку з цим мається на увазі сумісність між HR-стратегією та іншими ключовими управлінськими кадрами та бізнес-стратегії. Це вимагає спільних стратегічних кадрових планів між відділом кадрів та всіма іншими підрозділами. Також важливо, щоб стратегія управління персоналом та корпоративна стратегія добре поєднувалися з бізнес-стратегією, щоб полегшити виконання.

Хоча традиційні адміністративні та відповідні активації все ще утворюють стратегічний підхід зараз стратегічне управління широко використовується в управлінні персоналом, який можна розглядати як стратегічний менеджмент персоналом.

Стратегічний менеджмент персоналом – це зв’язок людських ресурсів зі стратегічними цілями та завданнями для того, щоб покращити ефективність бізнесу та розвинути організаційну культуру, яка сприяє інноваціям, гнучкості та конкурентним перевагам.

Левковець Н. П. [25] припустив, що стратегічний менеджмент персоналом дозволив відділу кадрів вивчити роль системи управління кадрами, як підтримуюча бізнес-стратегія, яка дала один шлях для демонстрації своєї цінності для фірми. Тому побудова зв'язку між організаційним стратегічним плануванням і плануванням кадрів є значним внеском в стратегічний менеджмент персоналом.

Герасименко О. М. [11] описують стратегію управління персоналом, як пов’язану з поясненням того, як система управління персоналом впливає на результативність підприємства. Також стверджує, що стратегія не те саме, що стратегічне планування, оскільки стратегічне планування - це формальний процес, який зазвичай відбувається на великих підприємствах і визначає, як буде зроблено. Навпаки, стратегія існує на всих підприємствах, хоча її може і не бути, тобто записаною і сформульованою – і визначає поведінку підприємства на те, як вона намагається впоратися з навколишнім середовищем.

Стратегічне управління персоналом – це загальна структура, яка визначає формування та виконання індивідуальних стратегій, систематично пов'язуючи персонал з підприємством шляхом інтеграції стратегій управління персоналом у корпоративні стратегії.

Водолажська Т. О. [7] стверджує, що стратегічне управління персоналом можна розглядати як сукупність явищ, а не унітарне явище. Жуковська В. [13] так само припускає, що стратегічне управління персоналом було розроблено з кількох різних академічних рамок, які можна згрупувати в три складові:

- універсальна або найкраща практика – це певний набір умов або методів роботи з персоналом, які забезпечать стратегічні переваги для будь-якої компанії за будь-яких обставин;

- умовна або найкраще підходяща – це модель з точки зору стратегії, яка це передбачає певні види управління персоналом-практики, які принесуть користь певним типам підприємства залежно від їхнього стратегічного середовища або стратегічної реакції;

- унікальні або специфічні для підприємства моделі - подання на основі ресурсів. Відповідно до ресурсної теорії фірми (RBV), конкурентна перевага випливає із стратегічних ресурсів. Для підприємства, певні унікальні та неповторні людські здібності забезпечать стійку конкурентну перевагу. Можливості стратегічного управління персоналом є джерело конкурентних переваг, оскільки воно закладене в колективних знаннях, таланті та поведінці персоналу підприємства для досягнення цілей і створення цінності. Зленко А.М. [16] додає, що в теорії RBV працівники розглядаються як цінний ресурс і суттєво сприяють підвищенню організаційної ефективності.

Відповідно до певної стратегічної моделі управління персоналом практика стратегічного управління персоналом є проблемою узгодження філософії, політики, програм, практики та процесу таким чином, що стимулюватиме та зміцнюватиме різну рольову поведінку співробітників відповідно для кожної конкурентної стратегії. Причому, кожен вид

конкурентної стратегії – захисника, шукача та аналізатора – вимагатиме, щоб політики та практики управління персоналом підприємства мають бути налаштовані та керовані таким чином, що підтримує кожну конкретну стратегію.

Стратегічне управління персоналом швидко розвивається останніми роками, особливо через вплив людських ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. Стратегічний підхід до управління персоналом дуже зосереджений на моментах, на керованістю людськими зусиллями для отримання конкурентної переваги.

В стратегічному управлінні ресурсами, відділ людських ресурсів відіграє важливу роль і має певний вплив на стратегічні рішення на організаційному рівні. Стратегічне управління персоналом забезпечує людський ресурс та стратегія інтегрована в загальну стратегію підприємства.

Стратегічно орієнтований менеджмент персоналом може дати підприємству конкурентну перевагу над його суперниками [8]. Тобто це кадри, системи навчання та фінансові стимули функцій управління персоналом, які часто відрізняють одну компанію від іншої. Тому це має вирішальне значення узгодити практику в цих та інших сферах управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства. Коли такі практики використовуються разом у групах, потенційний вплив істотно знижує плинність кадрів, підвищує продуктивність і збільшує прибуток підприємства.

Стратегічне управління персоналом можна розглядати як підхід до управління людськими ресурсами, який забезпечує стратегічну основу для підтримки довгострокових бізнес-цілей і результатів. Такий підхід стосується довгострокових проблем персоналу та макростурбованості щодо структури, якість, культура, цінності, відданість й відповідність ресурсів майбутнім потребам. Стратегічно сфокусована система управління персоналом може охоплювати ряд індивідуальних стратегій управління персоналом. Наприклад, надавати чесну та справедливу винагороду; підвищити

ефективність роботи співробітників; упорядкувати організаційну структуру.

Однак Левковець Н. П. [25] підкреслює, що якщо стратегічне управління персоналом не впроваджується належним чином, то можуть виникати деякі поширені проблеми:

- опір змінам з боку працівників нижньої ланки;

- нездатність керівництва донести бачення та місію компанії чітко до працівників;

- міжвідомчий конфлікт і відсутність бачення серед вищого керівництва щодо впровадження кадрової політики;

- ринковий сценарій, що змінюється, а це у свою чергу, створює тиск на ефективне впровадження стратегічного управління персоналом.

Фахівцям з персоналу доводиться впоратися зі все більш складним набором знань і завдань, які потребують нових компетенцій. Успішні HR-професіонали сьогодні та в майбутньому, мають бути компетентними, допитливими, сміливими і дбайливими про людей [14]. Компетентності, необхідні майбутнім HR-практикам:

- оволодіння наукою прийняття рішень щодо управління персоналом;

- розуміння та керування людьми;

- розпізнавання, створення та адаптація культури/настрою мислення;

- створення співпраці на підприємстві;

- відповідь на соціальні очікування та державну політику;

- навчитися грати «нові ролі» [5].

З розвитком характеру HR-функції, роль HR-практика змінилася. HR практикуючі відійшли від того, щоб їх розглядали як персонал, з традиційною адміністративною роллю, щоб працювати над корпоративною стратегією та керувати програмою талантів у межах підприємства. Таким чином, у поєднанні зі зміною ролі стратегічного управління персоналом, HR-практики необхідно мати набір нових компетенцій для підтримки нової ролі в майбутньому.

Стратегічне управління персоналом використовується для додавання

вартості, по-друге, воно допомагає підприємству зменшити ризик. Для того, щоб стати діловими партнерами, стратегічне управління персоналом має продемонструвати свої нові ролі та забезпечити підтримку стратегічної кадрової політики загальної бізнес-стратегії.

При формуванні системи управління персоналом вище керівництво розробляє стратегію та організаційну управлінську структуру, і єдину політику у сфері управління персоналом з участю всіх лінійних керівників. На рис. 1.3 представлено програмне забезпечення управління людськими ресурсами у сучасній економіці.

Рис. 1.3 Програмне забезпечення управління людськими ресурсами

До нашого часу у практиці не склалася єдина модель управління персоналом. Узагальнення наукових праць зарубіжних та вітчизняних дослідників показало, що існують жорсткі та м'які варіанти управління

персоналом.

Стратегію можна визначити як сукупність головних напрямів розвитку підприємства на багатообіцяючий період із отриманням намічених показників з допомогою ключових чинників успіху та його посиленням на довгострокову перспективу, зокрема з допомогою людського капіталу.

Стратегічне управління персоналом є частиною загальної стратегії розвитку підприємства та складається з наступних розділів (рис. 1.4):

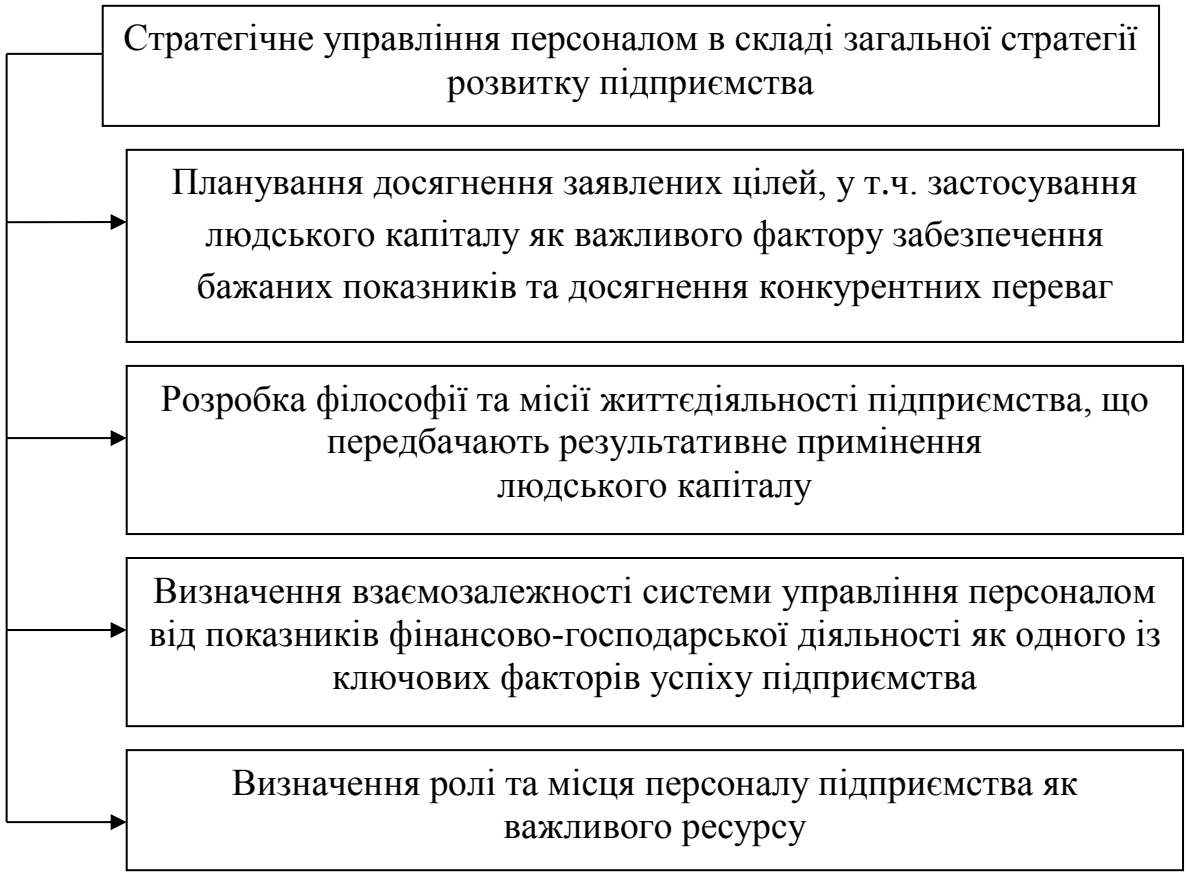

Рис. 1.4. Стратегічне управління персоналом як частина загальної стратегії розвитку підприємства

Таким чином, основною метою стратегічного управління персоналом є створення стратегічного потенціалу для забезпечення того, щоб підприємство було забезпечене висококваліфікованими, високомотивованими співробітниками для досягнення

конкурентоспроможних переваг. Стратегічне управління персоналом передбачає сукупність практик, програм і політик які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що система управління персоналом підприємницьких структур орієнтована на виконання не тільки операційних програм, а й стратегічних завдань підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників, зростання професійної майстерності, продуктивності праці через формування мотиваційного механізму та формування організаційного із застосуванням психофізіологічних елементів, ергометричних параметрів та естетичних норм праці. Система управління людськими ресурсами підприємства забезпечує ефективність господарських процесів за рахунок дії наступних складових: інструментальне забезпечення управлінських рішень; методи впливу на персонал; принципи, що забезпечують ефективність реалізації методів.

2. Відзначено, що механізм управління персоналом підприємства, який буде забезпечувати ефективність виробничо-збутових процесів за рахунок дії наступних складових: інструментальне забезпечення управлінських рішень; методи впливу на персонал; принципи, що забезпечують ефективність реалізації методів.

3. Встановлено, що управління кадровими ризиками в системі управління персоналом - це додавання цінності. Політика управління кадровими ризиками може дійсно додати цінності підприємству, враховуючи загальні функції системи управління персоналом, такі як ресурси, навчання та розвиток, винагорода, спілкування та загальні функції. Вплив системи управління персоналом у кожній окремій сфері важко продемонструвати емпірично. Ефективна система управління персоналом - це зниження ризику. Управління персоналом знижує ризики на підприємстві за допомогою таких функцій, як кадрові ресурси: забезпечення ресурсами; навчання та розвиток

набору/відбору; винагороди/компенсації. Система управління персоналом демонструє цінність, допомагаючи зменшити плинність кадрів.

4. Наголошено, що стратегічне управління персоналом – це загальна структура, яка визначає формування та виконання індивідуальних стратегій, систематично пов'язуючи персонал з підприємством шляхом інтеграції стратегій управління персоналом з корпоративною стратегією.

5. Визначено, що основною метою стратегічного управління персоналом є створення стратегічного потенціалу для забезпечення того, щоб підприємство було забезпечене висококваліфікованими, високомотивованими співробітниками для досягнення конкурентоспроможних переваг. Стратегічне управління персоналом передбачає сукупність практик, програм і політик які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Луговське»

У сучасних умовах ринкової економіки фінансово-господарська діяльність підприємства піддається впливу різноманітних загроз. Їх зміст залишається перманентним протягом тривалого періоду, але при цьому постійно змінюються як форма їх реалізації, так і масштаб завданих ними збитків. Наслідки на підприємство реалізуються загроз різноманітні: порушується стратегічна стійкість підприємства, не досягаються поставлені мети, можлива дезорганізація економічної безпеки підприємств.

СТОВ «Луговське» знаходиться в Солонянському районі Дніпропетровської області, має свою печатку, штамп та бланки зі своїм найменуванням. СТОВ «Луговське» має індивідуальний баланс та поточний рахунок в банку. Підприємство одноосібно несе відповідальність за своїми зобов’язаннями всіма активами, якими володіє.

Метою діяльності СТОВ «Луговське» є здійснення підприємницької і господарської діяльності у сфері корисного суспільного виробництва та споживання, що направлені на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт та надання послуг цінового характеру, шляхом об’єднання матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів Учасника.

Підприємство характеризується вигідним місцезнаходженням: близьким розташуванням пунктів реалізації продукції і стійкими транспортними зв’язками. Підприємство має гарні фактори для розвитку інфраструктури.

Площа сільськогосподарських угідь в 2020 році становила 1079 га, чисельність працівників – 86 особи.

Аналіз фінансового стану підприємства здійснюється з метою

поліпшення організації фінансів та підвищення ефективності їх використання. Аналіз фінансового стану підприємства починаємо з вивчення складу і динаміки майна за даними балансу (додаток А). У його складі виділяються оборотні і необоротні кошти. Як видно з даних, загальна вартість майна підприємства збільшилася за звітний період на 2211 тис. грн., або в 1,03 рази. У складі майна необоротні активи зросли за аналізований період на 1226тис. грн., або в 1,01 рази. Оборотні активи за цей же період збільшились на 985 тис. грн. або в 1,1 рази. Джерела формування засобів підприємства (пасиви підприємства) поділяються на власні (власний капітал, резерви, фінансування) і залучені (кредиторська заборгованість, позикові кошти).

Також в додатку А представлені результати аналізу динаміки складу і структури пасивів підприємства. Дані свідчать про збільшення вартості майна за звітний період на 2211 тис. грн., або в 1,03 рази. Це обумовлено зростанням власних коштів на 2342 тис. грн. (103,4%) і зменшенням позикового капіталу на 131 тис. грн. Зокрема кредиторська заборгованість зменшилася на 163 тис. грн., що позитивно сказалося на діяльності підприємства.

Фінансово-господарська діяльність підприємства в значній мірі залежать від створення умов щодо формування основних засобів та від їх використання. Аналіз поснемо з розгляду стану необоротних активів (додаток Б). За звітний рік період 2010-2015 рр. відбулися певні зміни в структурі основних засобів. Значення основних засобів підвищилося в 1,2 рази (в 2015 році підприємство придбало комбайн). Показники вказують на достатній рівень підвищення коефіцієнтів оновлення і приросту необоротних активів у період 2016-2020 р, що вказує на достатню забезпеченість підприємства необоротними активами.

Коефіцієнт придатності основних засобів до експлуатації за досліджуваний період залишився досить значним. При середньому ступені зносу основних засобів у сільському господарстві 60 %, в СТОВ «Луговське»

даний показник знаходився в проміжках 35-55 %. Тобто підприємство забезпечене необоротними активами у відповідності до потреб.

Динаміку фінансових результатів показано в Додатку В. Дані додатку вказують, що найбільша питома вага належить доходу від реалізації продукції: 123,84% у 2016 році та 108,5 % за звітний рік. Всі інші доходи становлять незначну частку загальних доходів підприємства. Дані додатку показують, що найбільшу абсолютну суму чистий прибуток мав у 2020 р., він зріс проти 2016 року майже в 7 разів, і становив 30 тис. грн.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою фінансових коефіцієнтів. Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (рис. 2.1).

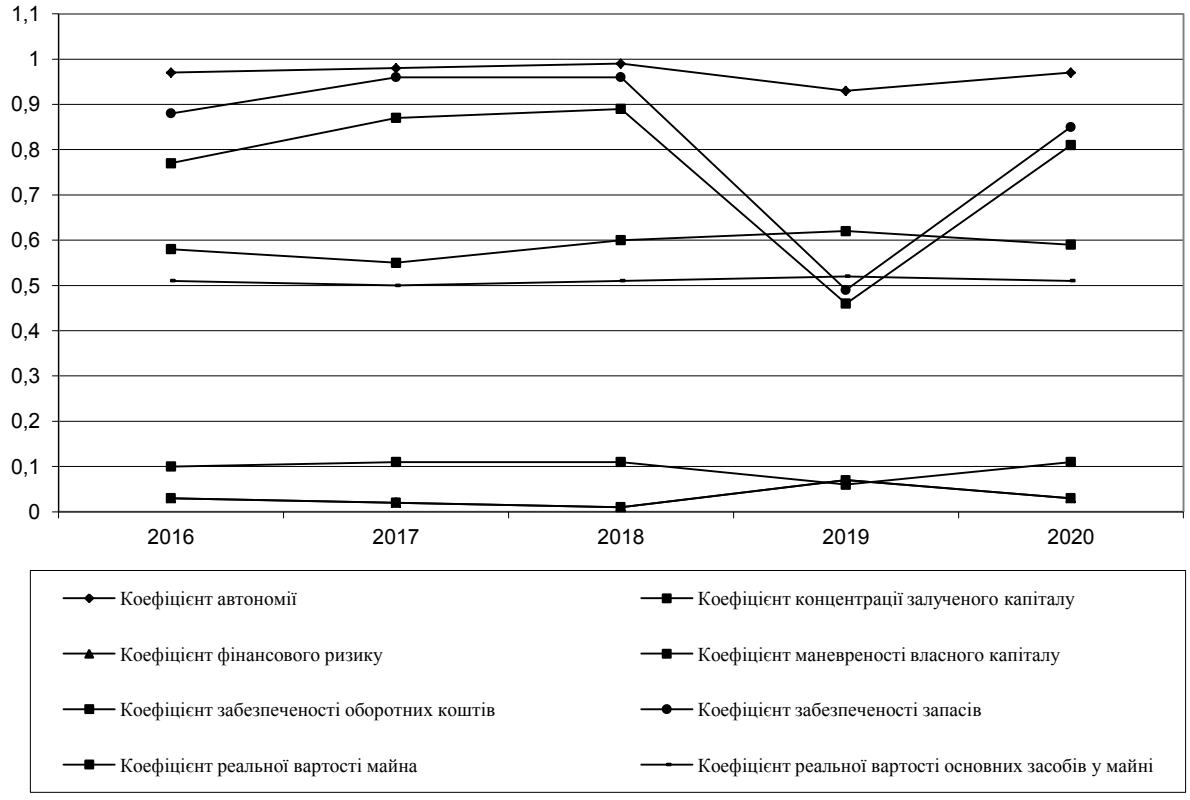

Рис. 2.1. Оцінка фінансової стійкості СТОВ «Луговське» за 2016-2020 рр.

Показники фінансової стійкості СТОВ «Луговське» відповідають встановленим нормативам та спостерігається позитивна динаміка їх росту. При такому рівні фінансової стійкості вартість запасів і витрати покриваються сумою власних джерел та довгостроковими позиками – це є

нормальною стійкістю фінансового стану підприємства, яка гарантує його платоспроможність. Аналіз даних свідчить про високий рівень фінансової автономії підприємства. Це підтверджується коефіцієнтами автономії (0,97) і концентрації позикового капіталу (0,03).

Коефіцієнти забезпечення оборотних активів та маневреності робочого капіталу за період 2016-2020 рр. були порівняно високими > 0,1 , що зумовлено рівнем робочого капіталу .

Фінансовий стан будь-якого підприємства розглядається з точки зору його короткотермінової та довготермінової перспективи. У короткотерміновій перспективі фактором, який буде оцінювати фінансовий стан підприємства відповідно буде ліквідність та платоспроможність, це означає наскільки підприємство зможе своєчасно здійснити розрахунки за своїми короткотерміновими зобов'язаннями.

Підприємство є ліквідним, якщо його короткострокові активи мають значне перевищення над короткостроковими зобов’язанням и. Підприємство може бути ліквідним більшою чи меншою мірою. Якщо на підприємстві оборотний капітал складається здебільшого з коштів і короткострокової дебіторської заборгованості, то таке підприємство вважають ліквіднішим, ніж те, де оборотний капітал складається переважно зі запасів.

Відмітимо, що платоспроможність і ліквідність мають різний економічний зміст. «Платоспроможність характеризує достатність коштів для розрахунків за поточними зобов’язаннями, показники ліквідності формуються на основі принципу відповідності частини оборотних активів і короткострокових зобов’язань» [33].

У (Додатку Д) представлені коефіцієнти платоспроможності та ліквідності, а також приведена оцінка оборотності оборотних активів. Зважаючи на різний ступінь ліквідності активів, можна припустити, що не всі активи будуть негайно реалізовані, як одночасно не всі поточні зобов'язання необхідно оплатити.

Тому за розрахунку показників ліквідності необхідно передусім

оцінити кожний вид активів на ліквідність за сумою доходу, а поточні зобов'язання – за строками платежів. За оцінки оборотних активів підприємства для розрахунку суми доходу щодо здійснення можливих платежів слід урахувати, що виробничі запаси формують доходи лише в частині можливої їх реалізації; готова продукція — за цінами реалізації (балансова вартість, адміністративні витрати, витрати на збут і прибуток); товари — балансовою вартістю з урахуванням чинних націнок на підприємстві; дебіторська заборгованість – за балансовою вартістю.

Відповідно до даних додатку Д відмітимо, що СТОВ «Луговське» має значні показники платоспроможності і в деякій мірі завищені показники поточної ліквідності. На це вказують коефіцієнти платоспроможності на кінець періоду.

В 2018 році коефіцієнти швидкої ліквідності суттєво перевищували нормовані значення, через незначний рівень поточних зобов’язань. Це свідчить про наявність великого запасу оборотних активів, можливість СТОВ «Луговське» в зазначений час погасити свою заборгованість. СТОВ «Луговське» значно забезпечене власними оборотними активами (більше ніж 100%), а отже відпадає потреба у зверненні до банку за кредитами.

Основними якісно-кількісними показниками ділової активності СТОВ «Луговське» є: ринки збуту продукції, імідж підприємства, стратегічний підхід щодо основних показників фінансово-економічної діяльності, рівень ефективності використання засобів підприємства, стале фінансово-економічне зростання (додаток Д).

Оборотність активів, яка характеризує яку частину отримано виручки від реалізації продукції на одиницю засобів, інвестованих в активи, в 2020 р. зменшилась порівняно з 2016 р. на 28,29 %. Можемо констатувати, що ефективність використання СТОВ «Луговське» ресурсів, які має підприємство погіршилася.

Коефіцієнти обертання відповідних видів активів і пасивів протягом досліджуваного періоду – зменшувались, а відповідно тривалість їх обороту

збільшувалась, а це свідчить про вповільнення оборотності активів і пасивів, а відтак – зменшення ділової активності підприємства. Позитивна тенденція спостерігається лише у коефіцієнта обертання кредиторської заборгованості – збільшився на 69,22% та тривалості одного обороту – зменшення на 37,5 % (на 3 дні у порівнянні з 2016 роком та у порівнянні з найбільшою тривалістю за досліджуваний період у 2020 році – на 14 днів). Дане зростання оборотності кредиторської заборгованості свідчить про поліпшення стану платіжної дисципліни СТОВ «Луговське» щодо кредиторської заборгованості (розрахунки з постачальниками і підрядниками, розрахунки за податками і платежами, з іншими кредиторами) та погашенням СТОВ «Луговське» кредиторської заборгованості в зазначені терміни.

Завдяки комплексній рейтинговій оцінці системи показників фінансового стану, можливо отримати більше структуровану картину фінансового стану підприємства, а керівник сільськогосподарського підприємства звільняються від можливостей визнання щодо нього «кризисного фінансового стану». Ефективне застосування ключових показників, знижує ризик виникнення структурних помилок і некоректної інтерпретації даних. Фінансовий аналіз дозволяє виявити ефективність використання ресурсів, оцінити рентабельність і фінансову стійкість підприємства, встановити його положення на ринку, а також якісно оцінити ступінь ризикованості діяльності та конкурентоспроможність. На підставі зробленого аналізу відмітимо, фінансовий стан СТОВ «Луговське» можна відмітити як стійкий, так як за період дослідження 2016-2020 роки дане підприємство мало найвищий рейтинг фінансового стану (Додаток Е).

Отже, підприємство в достатній мірі має в своєму розпорядження необоротні і оборотні активи, рентабельно їх використовує та отримує прибутки для покращення свого фінансово-майнового стану та здійснення ефективної соціальної політики.

2.2. Оцінка служби економічної безпеки підприємства та

характеристика її стану за окремими елементами

Господарська діяльність підприємства організована на основі нормативно-правових документів та чітко контролюється керівником та головним бухгалтером підприємства. Керівник підприємства створює необхідні умови для правильної організації бухгалтерського обліку, забезпечує беззаперечне реалізація всих без винятку підрозділів, відділів та працівників, які мають безпосереднє відношення до бухобліку щодо виконання та подання до бухгалтерії первинних документів.

Підприємству, як цілісному і самостійному суб'єкту господарювання, постійно потрібно вирішувати питання щодо його самозбереження та забезпечення своєї діяльності. При цьому кожне підприємство має індивідуальний потенціал, який виступає одночасно основою та обмеженням фінансово-господарської діяльності підприємства. Цей потенціал представлений сукупністю стратегічних ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, що визначають можливості, обмеження та перспективи його діяльності, а також ресурсною базою, до складу якої включаються всі засоби, запаси, джерела доходу, що забезпечують функціонування підприємства. Важливою складовою потенціалу підприємства є наявність його конкурентних переваг: інновацій, інтелектуального ресурсу, ринкового ресурсу продукту, нематеріальних активів (патентів, ліцензій), що є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки та використання корпоративних ресурсів.

Відмітимо, що СТОВ «Луговське» має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту (рис. 2.2).

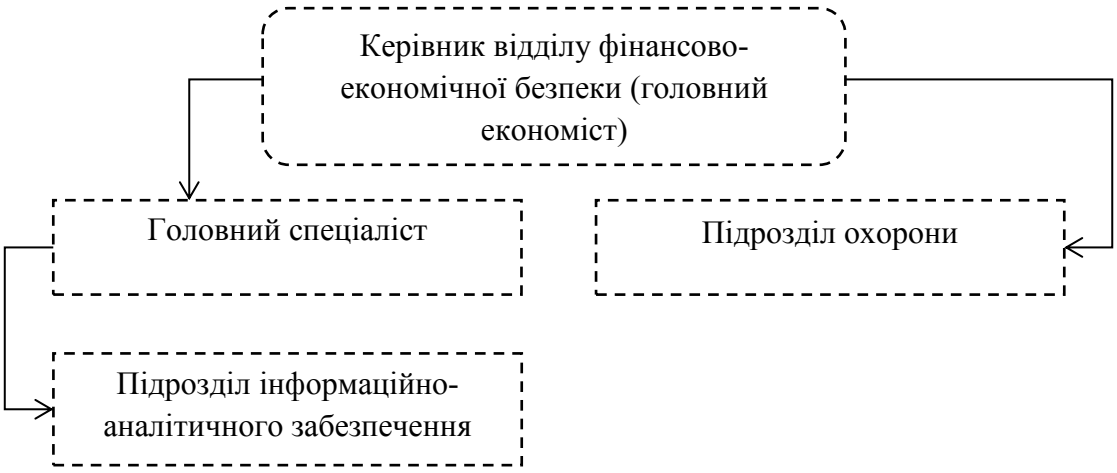

Рис. 2.2. Структура відділу
фінансово-економічної безпеки СТОВ «Луговське»

Проведений аналіз дозволив виділити такі ресурси підприємства, що набули нині велике значення: кадрові ресурси, потенціал науково-технічного прогресу, основний та оборотний капітал, інформація та технології, ресурс юридичних прав та фінансові ресурси. Специфіка діяльності підприємства може накладати на нього обов'язок мати такі ресурси, як ресурс часу, організаційно-управлінські та просторові ресурси або ресурс технологій.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин диктує необхідність виділення економічної безпеки як корпоративний ресурс стратегічного призначення. Ресурс економічної безпеки підприємства у загальному вигляді є джерело об'єктивних і суб'єктивних сприятливих умов функціонування, і навіть наявність в підприємства власні кошти й можливостей, необхідні як забезпечення його самозбереження, так зміцнення його впевненості у реалізації своєї стратегії. Володіння цим ресурсом виступає первинною умовою та організуючим початком господарської діяльності, тобто. має стратегічне значення.

Наголосимо, що придбання чи формування ресурсу підприємства «економічна безпека» не лише запобігає непередбаченим вихідним, а й побічно формує вхідні фінансові потоки: інвестиції здійснюються за наявності гарантії у підприємства досягнення мети; кредити видаються підприємству за забезпечених

умов їх повернення, що також вказує на необхідність володіння ресурсом «економічна безпека». Тому до безпеки необхідно ставитись скоріше як до капітальних вкладень, а не як до витрат на поточну діяльність.

Зазначимо, що економічна безпека підприємства це його життєзабезпеченість сукупністю умов, за яких здійснюється виконання його місії. Тобто це реальні заходи щодо її забезпечення, орієнтовані як на стан та структуру економічних елементів підприємства (трудових ресурсів, засобів та предметів праці), так і на бізнес-процеси, з безпекою яких пов'язана сутність економічної безпеки підприємства. Аналіз об'єкта безпеки дозволяє підійти до змісту економічної безпеки, який, на нашу думку, відображається у забезпеченні єдності безпеки бізнес-процесів та складових елементів підприємства. Це з тим, що безпека бізнес-процесів може бути забезпечена при постійному впливу загроз на складові елементи підприємства. Водночас не може бути забезпечена безпека складових елементів підприємства за постійного порушення бізнес-процесів.

Як основу для оцінки умов зовнішнього середовища підприємства претендентом пропонується використовувати такі показники [9]:

- рівень конкурентоспроможності підприємства;
- динаміка попиту секторі економіки;
- інвестиційний клімат території, на якій підприємство веде свою діяльність;
- кон'юнктура ринку (серед усієї галузі підприємства);
- вартість позикового капіталу.

З метою визначення коефіцієнта ефективності бізнес-процесів порівнюються результати даних процесів та його нормативні показники, досягнення яких необхідне реалізації стратегічних завдань. Список показників розробляється самим підприємством. Аналіз значень індикаторів економічної безпеки дозволяє виділити найефективніші заходи для парування загроз та досягнення мети. Реалізація цих заходів здійснюється згідно з встановленим алгоритмом - механізмом забезпечення економічної безпеки.

Механізм забезпечення безпеки, що наводиться роботі, складається з трьох

базових пунктів:

1. Визначення потреби у забезпеченні економічної безпеки.

2. Формулювання завдання забезпечення безпеки.

3. Підбір засобів, заходів та способів забезпечення безпеки; визначення суб'єкта безпеки.

Залежно від природи об'єкта безпеки (майно, процес, юридичні права) та орієнтації у забезпеченні безпеки може бути реалізована велика кількість підходів та способів. Потрібна реалізація зусиль у сфері фінансів і менеджменту, а й у сфері маркетинга.

При забезпеченні економічної безпеки не слід концентрувати увагу лише на якомусь одному напрямку та способі. Так, прагнення запобігти всім невиправданим вихідним потокам ресурсів може призвести до того, що витрати на безпеку будуть настільки високими, що можуть перевершувати розмір збитків невідворотних загроз. У такому разі доцільніше звернути увагу на «процеси» з метою підвищення ефективності діяльності та на «входи» для примноження вхідних коштів через збільшення частки ринку. Виходячи з цього перед кожним окремим підприємством стоїть завдання оптимального управління ресурсом економічної безпеки на основі конкретних умов внутрішнього і зовнішнього середовища і з урахуванням альтернативних витрат.

Рівень економічної безпеки СТОВ «Луговське» залежить від того, чи виконуються завдання з виявлення та оцінки всього комплексу загроз. У зв'язку з цим на підприємстві здійснюється оцінка рівня економічної безпеки, у межах якої формуватися:

- цілі, завдання та принципи визначення ступеня економічного безпеки;

- параметри несприятливих умов, тобто небезпек економічної безпеки;

- методика оцінки ступеня економічної безпеки, яка

обумовлюється через виявлення та усунення загроз.

Структура такого алгоритму моніторингу економічної безпека СТОВ «Луговське» представлена на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Схема моніторингу економічної безпеки СТОВ «Луговське»

Пропонуємо здійснити оцінку рівня економічної безпеки підприємства, призначеної для відображення ступеня його забезпеченості сприятливими умовами та необхідними засобами для самозбереження та досягнення поставлених фінансово-господарських цілей. Для оцінки рівня економічної безпеки прийнято використати індикатори – ключові фінансово-економічні показники стану підприємства. Сигналом у тому, що є загроза життєзабезпеченості підприємства, є їх небажані значення. Виходячи з теоретичних основ економічної безпеки, базою для створення індикаторів повинна бути інформація про зовнішнє середовище підприємства, що відображає можливість отримання ресурсів із зовнішнього середовища, та про його внутрішню фінансово-господарську діяльність, яка надає можливість формування об'єктивної інформації про стан підприємства.

Для оцінки стану економічної безпеки СТОВ «Луговське» доцільно здійснити діагностику рівня безпеки її складових: фінансової, виробничо-збутової, кадрової, а також зведеного коефіцієнту фінансово-економічної безпеки підприємства.

Скориставшись методикою щодо проведення оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, яка подана в рекомендаціях «Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт» [33] отримаємо наступні розрахунки рис. 2.4.

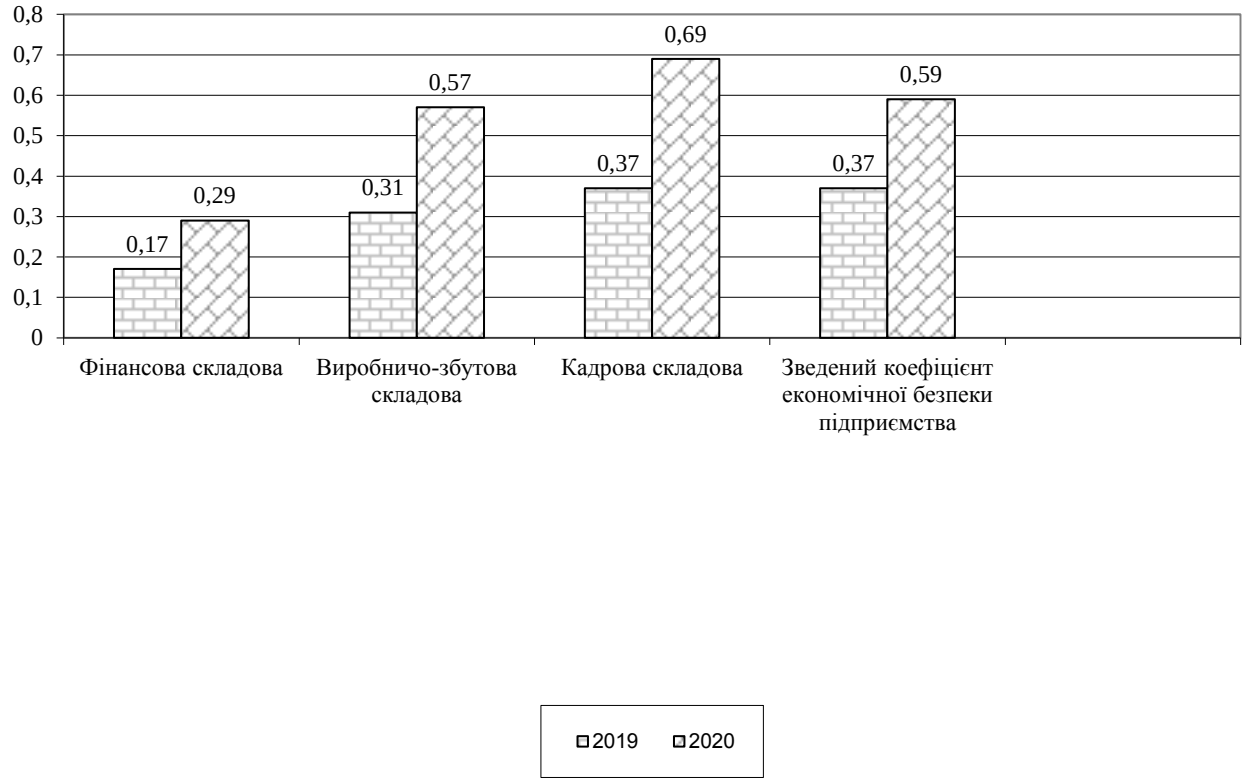

Рис. 2.4. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства за 2019-2020 рр.

«Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки, оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства» [33]. Таким чином, робимо висновок, що рівень фінансово-економічної безпеки в 2020 р. з низького збільшився до середнього і склав 0,59, що вказує на середній рівень.

Рівень забезпеченості фінансово-економічної безпекою може бути

незмінним при коливаннях значень самих коефіцієнтів: несприятливе (низьке) значення одного коефіцієнта компенсується вищими значеннями інших коефіцієнтів. Так, недостатньо сприятливі умови зовнішнього середовища підприємства призводять до необхідності підвищення ефективності бізнес-процесів та підвищення рівня захищеності від непередбачених та незаконних вихідних потоків ресурсів. При неможливості підвищення ефективності бізнес-процесів та захисних заходів, підприємство може спробувати диверсифікувати свою продукцію та вийти на інший ринок, де умови сприятливіші.

2.3. Система управління персоналом на підприємстві

Беручи до уваги весь динамізм, постійні технологічні зміни і зростання потреб і їх вимогливості, пріоритети управління зміщуються в область управління змінами (організаційним розвитком). «Турбулентність» зовнішнього середовища, яке вимагає своєчасних реакцій підприємства для підтримки та посилення своєї конкурентоспроможності, підвищує інтерес до проблем управління персоналом, а також до питань стимулювання працівників на ефективну працю та оцінку результатів цієї праці. Для вирішення таких завдань потрібен високий професійний рівень кожного співробітника та його повна залученість до справ підприємства.

Систему управління персоналом характеризують результати кадрового менеджменту, які визначаються наявним потенціалом кадрів та проєктною потребою у персоналі. У системі управління персоналом СТОВ «Луговське» кадрова політика є активною і сьогодні відходить від пасивної до реактивної політики, здійснюється зміщення акцентів системи управління персоналом на результати діяльності, на індивідуальну роботу з персоналом із прогнозною орієнтацією на перспективу. Система управління персоналом має за мету здійснити заощадження від відновлення робочої сили, до технології управління персоналом, які спрямовані на підвищення ефективності інвестицій, на розвиток людського капіталу за рахунок професійного

зростання працівників та покращення умов роботи.

Система наголошує на такій компетентності – ефективна праця стає основним фактором кадрового потенціалу підприємства. Ключова роль в даній обставині відводиться формуванню стимулюючої атмосфери взаємної відповідальності найманих працівників, а також роботодавців за рахунок впровадження нововведень організаційно-технічного характеру та відкритого обговорення різноманітних проблем [6].

В даний час використання персоналу багато в чому визначає реалізацію стратегічних цілей СТОВ «Луговське». Визначальну роль тут грає стратегічне управління розвитком персоналу. Для СТОВ «Луговське» розвиток персоналу з позицій системного підходу є системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є вироблення стратегії розвитку персоналу, прогнозування та планування потреби в кадрах тієї чи іншої кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, формування чи зміни організаційної культури. Відповідно до принципу цілеспрямованості, головним об'єктом дослідження у системі розвитку персоналу є стратегічне управління розвитком персоналу – напрямок розвитку потенціалу персоналу, який забезпечить максимально ефективну підтримку реалізації цілей та стратегії розвитку науково-дослідної та проєктної організації.

Системний підхід до реалізації стратегічного управління розвитком персоналу на різних етапах життєвого циклу науково-дослідної та проектної організації виражається через показники можливості досягнення стратегічних (інноваційних), тактичних та оперативних цілей, за допомогою відтворення персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання не лише у довгостроковій, а й у короткостроковій перспективі [20].

На рис. 2.5 представлена система ключових показників, які використовуються підприємством для оцінки рівня персоналу за сучасних умов.

Рис. 2.5. Система основних показників оцінки персоналу на підприємстві

Відмітимо, що динамізм аграрної сфери і рідкість кваліфікованих кадрів, здатних постійно навчатися і професійно зростати та йти в ногу із зовнішнім середовищем, що змінюється, не дозволяє роботодавцям

ігнорувати питання не тільки залучення, але, головне, утримання цінних кадрів. Як показала практика, висока оплата праці сама по собі не здатна ні стимулювати, ні мотивувати, ні утримувати співробітника в довгостроковому і навіть у середньостроковому періоді, тому вибір системи винагороди, що відповідає таким завданням, представляє певні складності. На даний момент існує безліч форм та систем оплати праці. Тому вибір оптимальної системи оплати праці - найважливіше завдання для СТОВ «Луговське», яке бажає забезпечити собі конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Як наголошувалося раніше, заробітна плата розташовується на стику інтересів працівника та роботодавця. Багато підприємців розуміють, що вміння об'єднати свої інтереси та інтереси найманих працівників, задовольняючи потребам обох сторін, життєво необхідне для успішного досягнення довгострокових цілей підприємства. Однак, далеко не всі підприємці в змозі аргументовано обґрунтувати для себе та своїх співробітників вибір тієї чи іншої форми стимулювання, ув'язавши її з інтересами та потребами сторін, а також визначити, наскільки ефективно працюватиме та чи інша система на досягнення стратегічних цілей та тактичних завдань підприємства і навіть об'єктивно відбивати результати праці працівників.

У сучасних економічних умовах роботодавцю надано можливість визначення форм та систем стимулювання на підприємстві самостійно, виходячи зі своїх економічних інтересів. В СТОВ «Луговське» в основі ефективно організованої системи стимулювання лежить насамперед ефективна система оплати праці, що ґрунтується на принципі win-win (виграш-виграш). Це ситуація, коли від використання певної ефективної система оплати праці виграють обидві зацікавлені сторони – і роботодавець, і працівник. Роботодавець, як уже згадувалося, зацікавлений у зниженні витрат і зростанні якості та продуктивності праці, а працівник зацікавлений у підвищенні заробітної плати та зростанні привабливості своєї винагороди, що дозволяє йому задовольняти потреби. Таким чином, і з тієї, і з іншої

сторони існують певні очікування, задоволення яких залежить від ефективності функціонування, діючої на підприємстві системи стимулювання.

СТОВ «Луговське» для підвищити ефективність праці працівників впроваджує в систему оплати праці стимулюючої чи мотиваційної складової. Стимулюючою складовою властиво впливає на працівника ззовні. Як правило, вона впроваджується через встановлення планів роботи та систем заохочення за якісне та своєчасне виконання та перевиконання, встановлених планів; або покарання за зрив термінів та якісне виконання обов'язків, хоча зустрічається і нематеріальне стимулювання (або, що поширене більше, умовно-матеріальне), здатне ефективно впливати на працівника. Стимулююча складова, як правило, передбачає прямолінійний механізм «примусу» працівника до добровільної якіснішої та більш продуктивної праці.

Мотиваційна складова праці спрямовано мотивацію працівника зсередини, пробудження у ньому свого бажання і інтересу працювати більше і краще. Мотиваційна складова надає найчастіше менш прямолінійний вплив на працівника і навіть може мати відстрочений результат дії. Для пробудження і підвищення у працівника мотивації, програми, що впроваджуються, направляють на роботу з потребами вищого рівня, такими як: самореалізація, саморозвиток, соціалізація та професійне зростання. Таким чином, перед роботодавець виконує завдання щодо створення для працівників таких умов на підприємстві, за яких вони сприймають свою працю як усвідомлену діяльність, що дозволяє їм розвиватися, самовдосконалюватися та професійно зростати, при цьому задовольняючи власні потреби, що виражаються у вигляді мотивації до праці, що сприймається як задоволення потреб.

Стимулюючою чи мотиваційною, на думку автора, можна назвати лише систему оплати праці, яка спочатку базується на конкурентоспроможному рівні заробітної плати, який працівники прагнули б

не тільки примножити, а й зберегти.

Вартість робочої сили диктується вартістю життєвих засобів, необхідних для нормального стабільного відтворення працівника. Даний взаємозв'язок є природним, тому що фізичні, нервові та розумові сили, які витрачаються працівником у процесі праці повинні бути відшкодовані, в іншому випадку людина, за інших незмінних умов, не зможе брати участь у виробничій діяльності так само активно надалі, через втому, а також морального та фізичного виснаження.

Сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення, включає у собі як прямі витрати на їжу, житло, одяг та інше, так і витрати на освіту, підвищення кваліфікації, медичне обслуговування, і навіть забезпечення членів сім'ї працівника. Що кваліфікаційніший рівень працівника, то вище і вартість його робочої сили. Крім того, необхідно врахувати також і природне зростання людських потреб у нових товарах і послугах, що формується під впливом умов життя людей, що змінюються. Таким чином, зміна економічної ситуації, розширення ринку товарів та послуг, науково-технічний прогрес та багато інших факторів позначаються на зміні вартості робочої сили.

Традиційні системи стимулювання, що збереглися з часів індустріалізації та радянських часів на переважній більшості сучасних підприємств, не скрізь працюють досить ефективно. Особливо неефективними вони опиняються у динамічних секторах економіки. Непрозора і малозрозуміла система формування змінної частини виплат, що не враховує індивідуальні зусилля працівників, не тільки не стимулює, а й демотивує кращих працівників, призводить їх до відчуття несправедливості та незадоволеності оплатою праці, до відсутності задоволення від роботи, зниження прагнень до саморозвитку тощо.

З одного боку, висока частина фіксованої складової заробітної плати — те, що приваблює найкращі кваліфіковані кадри, особливо у період економічної невизначеності, що властиво нашій країні. Проте, для роботодавця великі оклади – гарантована оплата працівникові за будь-якого

рівня прибутку – це висока видаткова частина, яка лягає важким тягарем на бюджет підприємства.

Таким чином, основна проблема матеріального стимулювання на підприємстві полягає у створенні такої системи, яка б виконувала свою стимулюючу функцію і, водночас, була економічно виправдана і мотивувала б працівників до подальшого розвитку.

Також відмітимо, що управління персоналом підприємства має корелювати з етапом життєдіяльності підприємства. Підприємство не перебуває у стабільному незмінному стані весь час. Воно зростає та розвивається протягом усього часу існування. Кожна стадія розвитку, це самостійний етап, що включає унікальний набір управлінських завдань.

Наголосимо, що кожен етап розвитку вимагає власного підходу до управління персоналом, розподілу ролей та зон відповідальності, що також має враховуватися в оцінці результатів праці та побудові системи стимулювання. Спираючись на розв'язувані завдання, можна говорити про чотири функції менеджменту, що підлягають відображенню у системі стимулювання підприємства:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Таким чином, важливою частиною роботи є вдосконалення процесів оцінки результатів праці та системи стимулювання персоналу, а також прийняття рішень на базі існуючої структури підприємства, наприклад сформованих дивізіональних підрозділів, завданнями яких можуть виступати:

- побудова ефективної системи стимулювання та оцінки результатів праці;
- підвищення гнучкості підприємства у прийнятті рішень та забезпечення необхідного рівня зворотного зв'язку на всіх рівнях управління;

- вдосконалення системи адаптації, навчання та розвитку персоналу;

- розвиток управлінських кадрів та формування ефективно працюючих відділів продажів.

Висновки до другого розділу

1. На основі аналізу показників фінансово-економічної діяльності СТОВ «Луговське» зроблено висновок, що фінансовий стан СТОВ «Луговське» можна відмітити як стійкий, так як за період дослідження 2016-2020 роки дане підприємство мало найвищий рейтинг фінансового стану. Підприємство в достатній мірі має в своєму розпорядження необоротні і оборотні активи, рентабельно їх використовує та отримує прибутки для покращення свого фінансово-майнового стану та здійснення ефективної соціальної політики.

2. Зазначимо, що в господарстві не створена служба фінансово-економічної безпеки, але має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту. Провівши аналіз складових економічної безпеки, зроблено висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

3. Для оцінки стану економічної безпеки СТОВ «Луговське» було здійснено діагностику рівня безпеки її складових: фінансової, виробничо-збутової, кадрової, а також зведеного коефіцієнту фінансово-економічної безпеки підприємства. Зроблено висновок, що рівень фінансово-економічної безпеки в 2020 р. з низького збільшився до середнього і склав 0,59, що вказує на середній рівень.

4. Наголошено, що систему управління персоналом характеризують результати кадрового менеджменту, які визначаються наявним потенціалом кадрів та проєктною потребою у персоналі. У системі управління персоналом СТОВ «Луговське» кадрова політика є активною і сьогодні відходить від

пасивної до реактивної політики, здійснюється зміщення акцентів системи управління персоналом на результати діяльності, на індивідуальну роботу з персоналом із прогнозною орієнтацією на перспективу.

5. Встановлено, що система ключових показників, які використовуються підприємством для оцінки рівня персоналу за сучасних умов в СТОВ «Луговське» представлена таким чином: основні фінансові показники; інвестиції в науковий супровід та оздоровчі заходи; показники ефективності використання персоналу.

6. Для СТОВ «Луговське» розвиток персоналу з позицій системного підходу є системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є вироблення стратегії розвитку персоналу, прогнозування та планування потреби в кадрах тієї чи іншої кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, формування чи зміни організаційної культури.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу

Нині використання персоналу багато в чому визначає реалізацію стратегічних цілей підприємства. Визначальну роль тут відіграє стратегічне управління персоналом підприємства. Для сучасних підприємств розвиток персоналу з позицій системного підходу є системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є вироблення стратегії розвитку персоналу, прогнозування та планування потреби в кадрах тієї чи іншої кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, формування чи зміни організаційної культури. Відповідно до принципу цілеспрямованості, головним об'єктом дослідження у системі розвитку персоналу є стратегічне управління розвитком персоналу - напрямок розвитку потенціалу персоналу, який забезпечить максимально ефективну підтримку реалізації цілей та стратегії розвитку підприємства.

Системний підхід до реалізації стратегічного управління розвитком персоналу на різних етапах життєвого циклу підприємства виражається через показники здатності досягнення стратегічних (інноваційних), тактичних та оперативних цілей, за допомогою відтворення персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання не лише у довгостроковій, а й у короткостроковій перспективі [24].

Як показує аналіз наукових праць щодо проблеми стратегічного управління персоналу, донині відсутній єдиний підхід до класифікації стратегічного управління персоналу на основі принципу стратегічної відповідності, визначення процедури вибору та розробки стратегії

управління персоналу підприємства.

У системі управління персоналу ми виділяє такі види стратегій, що реалізуються в контурі єдиної генеральної стратегії: стратегія підприємництва, динамічного зростання, стабільного розвитку та стратегія перетворень. Так, стратегія підприємництва найчастіше характерна для підприємств, що розвивають нові напрями діяльності та перебувають на етапі виживання. У рамках цієї стратегії приймаються проєкти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Основні характерні вимоги до персоналу та характеристики системи управління персоналом при реалізації цієї стратегії представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні характерні вимоги до персоналу та характеристика системи управління персоналом

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Вимоги до персоналу підприємства	Першою та основною вимогою стратегії щодо персоналу є велика гнучкість та компетентність працівників. Реалізація стратегії передбачає підбір спеціалістів, які вміють і бажають брати на себе відповідальність за ризиковані проєкти, готові впроваджувати нові, нестандартні ідеї, грамотних та знаючих свою справу співробітників. Співробітники повинні бути готові при необхідності працювати у позаурочний час, а також мати розвинені навички командної роботи.
Характеристики системи управління персоналом	Прийом на роботу здійснюється переважно з людей, які мають схильність до творчої, новаторської діяльності. Вони повинні мати високий потенціал і компетенцію. Оцінка діяльності, зазвичай, мало формалізована. Винагорода здійснюється не тільки у формі грошових виплат, а й у вигляді залучення працівників до безпосередньої участі у реалізації стратегії підприємства, у формуванні управлінських рішень. Підприємство прагне створити високий рівень мотивації працівників усіма методами. Залучення працівників у різні форми участі у реалізації стратегії підприємництва, постійне обговорення проблем та можливих варіантів їх вирішення - найважливіша передумова реалізації стратегії, що розглядається. Можливість зростання мають особливе значення. Реалізація даної стратегії передбачає високі індивідуальні можливості співробітника, його готовність і бажання опановувати нові знання і навички, що має винагороджуватися підвищенням його статусу. У разі стратегії підприємництва основна увага приділяється професійної кар'єрі: накопиченню знань, умінь, навичок, усіма засобами заохочується підвищення кваліфікації працівників. Розвиток персоналу, формування таких особистісних якостей, як відповідальність, зацікавлене ставлення до справи, принциповість, ініціативність, вміння слухати інших, відстоювати свою позицію – важлива передумова розвитку стратегії підприємства.

Стратегію динамічного зростання вибирають підприємства, які вважають за необхідне внести зміни у мету і структуру підприємства підвищення своєї конкурентоспроможності та стійкості конкурентної позиції на ринку.

Стратегію стабільного розвитку обирають підприємства, які знаходяться на стадії зрілості й розраховують зберегти та зміцнити досягнуті економічні показники за допомогою проєктів, освоєних технологій і при налагодженій діяльності, що добре зарекомендували себе. Основне завдання підприємства у цій ситуації - мінімізувати витрати.

З позицій забезпечення реалізації генеральної стратегії сталого організаційного розвитку стратегія перетворень є найскладнішою. Цю стратегію вибирають підприємства, які ведуть боротьбу швидке за збільшення обсягів прибуток від діяльності з новими проєктами, або за допомогою освоєння нового ринку, що орієнтуються на диверсифікований розвиток. Іншим варіантом підстави для реалізації даної стратегії є реорганізація компанії у тому вигляді, в якому вона існувала раніше та злиття її іншими підприємствами зі створенням потужних корпорацій, холдингів, комплексів [37].

У цій класифікації у літературі зазвичай виділяють ще й стратегію ліквідації. Проте ми вважаємо, що цю стратегію не можна зарахувати до категорії стратегій, реалізованих у межах генеральної стратегії сталого організаційного розвитку, так як вона спрямована на ліквідацію підприємства у ситуації, коли керівництво не вважає за необхідне проводити будь-які перетворення з розвитку компанії та персоналу.

Наголошено, що вибір тієї чи іншої стратегії викликає необхідність коригування системи управління персоналом. Вибрані характеристики є основою формування комплексу вимог до потенціалу розвитку персоналу відповідно до обраного варіанту розвитку самого підприємства відповідному етапу його життєвого циклу.

Враховуючи цілі та критерії ефективності функціонування системи

розвитку персоналу, основним об'єктом дослідження системи, що розробляється, є стратегія управління персоналом підприємства.

Виділено основні управляючі на стратегічний розвиток персоналу та визначено їх порядок: вибір варіанта стратегії розвитку персоналу відповідно до принципу стратегічної відповідності; визначення галузі неузгодженості існуючого та бажаного стану потенціалу персоналу підприємства; розробка програми конкретних дій щодо усунення цієї неузгодженості на основі моделі системи розвитку потенціалу персоналу підприємства [44]. Основними рисами стратегії управління розвитком персоналу є не лише її довгостроковий характер та зв'язок зі стратегією підприємства в цілому, але також і врахування інших численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим зазначимо основні чинники, що визначають вибір стратегії. У тому числі: конкуренція, становище ринку праці, стратегія підприємства, етап життєвого циклу підприємства, соціально-трудові відносини, ключові компетенції.

Сукупність даних чинників які впливають не тільки на прийняття рішення про вибір тієї чи іншої стратегії, а й забезпечують відповідність реального становища підприємства обраній стратегії, як із позицій зовнішнього оточення, так і внутрішніх ресурсів. Щоб посилити конкурентну перевагу, підприємство повинно співвідносити свої ресурси та здібності з можливостями та вимогами зовнішнього оточення. Основним аспектом розгляду відповідності є проблема конкурентоспроможності компанії як фактора безперервного вдосконалення та розвитку. Широко використовується класифікація трьох типових стратегій, які підприємства можуть використати для досягнення конкурентної переваги, а саме: стратегія інновацій, якості та лідерства у витратах.

Важливою умовою успішного функціонування та розвитку підприємства є приведення всіх стратегій та методів управління у відповідність з етапом життєвого циклу підприємства. Цикл управління персоналом підприємства представлено на рис. 3.1.

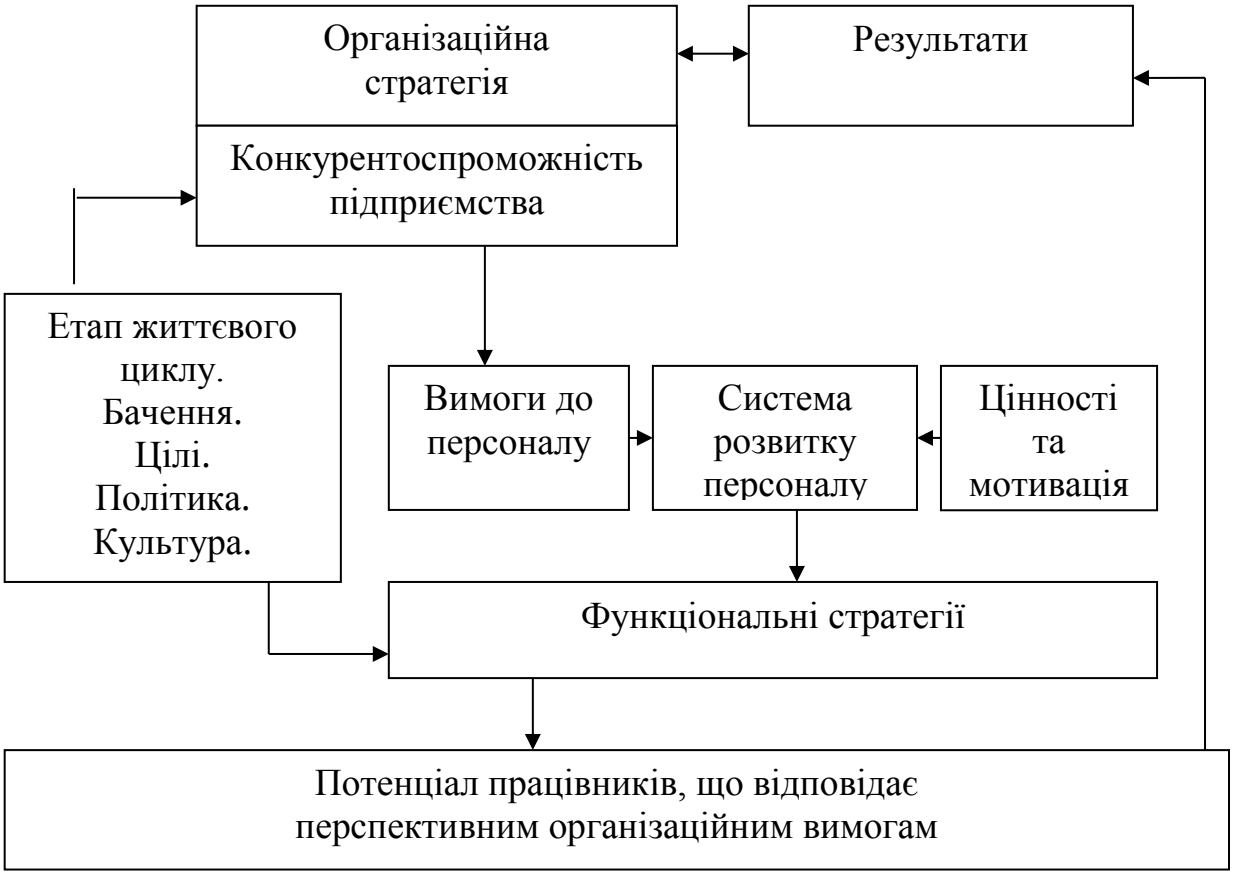

Рис. 3.1. Циклічне управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу

Вихідними даними розробки конкретної програми заходів розвитку є результати аналізу відповідності конкретних даних потенціалу персоналу підприємства вимогам стратегії розвитку персоналу. У результаті дослідження визначається абсолютна область неузгодженості й область неузгодженості з об'єктів розвитку персоналу.

У рамках розробки програми управління стратегічним розвитком потенціалу персоналу запропоновано матричний підхід до вибору варіанта розвитку потенціалу персоналу підприємства, що забезпечує повне охоплення перспективно важливих вимог до працівників підприємства. При цьому повністю забезпечується цілісність поєднання організаційної стратегії розвитку та стратегії забезпечення стійких конкурентних переваг зі

стратегією управління персоналом підприємства за етапами життєвого циклу компанії [46].

Наступним етапом процесу розробки варіанта стратегії розвитку персоналу підприємства є визначення меж застосування моделі розвитку потенціалу персоналу з урахуванням системи обмежень і розробка програми заходів.

Проаналізувавши варіанти розподілу життєвого циклу підприємства на етапи, запропоновані різними дослідниками, пропонуємо систему управління персоналом підприємства на основі етапів життєвого циклу підприємства, запропонованих М. Мінцбергом: виживання, зростання, рання зрілість, розквіт сил та пізня зрілість, занепад.

Кожен етап життєвого циклу підприємства має власну сукупність показників, у тому числі необхідно вибрати ті, які найбільше відбиватимуть цілі й можливості підприємства. Вибрані характеристики будуть основою для формування комплексу вимог до оптимального потенціалу персоналу відповідно до етапу життєвого циклу підприємства.

Для складання комплексу методів та інструментів впливу в системі управління персоналу пропонуємо модель, на основі якої можливо здійснювати підбір сукупності методів та інструментів розвитку, що відповідають цілям та можливостям підприємства на кожному етапі його життєвого циклу.

Таким чином, підприємствам, щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку, необхідно застосовувати систему управління персоналом. Однак система управління персоналом – це не лише привернення уваги потенційних кандидатів, а й також про те, щоб утримати наявних, лояльних і талановитих співробітників від недобросовісної конкуренція. Необхідно постійно розробляти рекомендації для менеджменту підприємства, відділів маркетингу та кадрів, які б допомогли підприємству реалізувати пропозицію стратегії управління персоналом як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі на практиці.

3.2. Система мотивації та стимулювання як індикатор оцінки результатів праці у системі управління персоналом підприємства

Формування сучасної системи управління на підприємствах вимагає використання відповідного управлінського інструментарію, що включає поряд з іншими організаційними інновації в галузі управління винагородою персоналу з метою стимулювання належної продуктивної поведінки. Трансформація економічних відносин, що відбувається останні десятиліття, зачіпає всіх суб'єктів різних рівнях управління економічними процесами – від національного рівня до рівня управління відносинами роботодавців і працівників як окремих економічних суб'єктів.

Персонал підприємства, що розуміється нами у межах цього дослідження як особливий економічний суб'єкт, неоднорідний за складом і структурою, виконує безліч ролей і відрізняється за низкою параметрів (від особистісних і соціально-демографічних до економічних). Це зумовлює необхідність розробки як адекватної системи оплати праці, так і стратегії винагороди персоналу, з ключових компетенцій підприємства, які відображають його конкурентні переваги. На зміну планової економіки прийшла ринкова, індустріальна модель розвитку – постіндустріальна та інноваційна (знаннєва). Це означає, що для ефективного ведення бізнесу в сучасних умовах на зміну усталеним, але вже застарілим підходам мають прийти нові концепції та технології управління продуктивною поведінкою персоналу, що базуються на останніх досягненнях економічної науки та світового досвіду [5].

Роль матеріального стимулювання, що включає у собі об'ємний пласт економічних відносин між учасниками ринку праці, величезна і незаперечна. Матеріальне стимулювання, з одного боку, являє собою витрати роботодавця, які він прагне скоротити, з іншого боку, воно може виступати індикатором або, так званим «лакмусовим папірцем», результативності праці, адже ефективна система заробітної плати пов'язує результати праці

працівника з рівнем його винагороди, отже, ми можемо припустити, що зростання оплати праці працівників компанії «сигналізує» про зростання їхньої продуктивності та ефективності праці.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що матеріальне стимулювання виступає індикатором оцінки результатів праці працівників у системі управління персоналом, і може бути застосовано як інструмент управління персоналом та його ефективністю, причому, оскільки роботодавець зацікавлений у покращенні показників результативності праці, то він як наслідок, зацікавлений у зростанні середньої заробітної плати організації. Це свідчить про безсумнівну доцільність розгляду саме матеріального стимулювання як основний індикатор оцінки результатів праці системі управління персоналом.

Матеріальне стимулювання найчастіше втілюється у такій економічній категорії, як зарплата. З погляду роботодавця, зарплата є прямі витрати підприємства. З позиції працівника заробітна плата - це вартість праці, дохід, основна частина якого спрямовується на споживання. Мета працівника - збільшити свою заробітну плату, тому що найчастіше вона впливає на добробут працівника і від її обсягу залежить і ступінь задоволення потреб працівника [3].

На думку працівника, збільшити свою заробітну плату може за допомогою підвищення якості та кількості праці, своєї кваліфікації, навичок і знань, тим самим збільшуючи вартість своєї праці. А оскільки для роботодавця заробітна плата - це витрати, він завжди прагне їх оптимізувати, часто за рахунок зниження витрат на оплату праці за допомогою отримання більшого з трудового потенціалу працівника, не змінюючи рівня оплати. У сучасних мегаполісах це виглядає як негласні стандарти роботи у вигляді ненормованого та неоплачуваного робочого дня. Процес перетворення ціни робочої сили в заробітну плату відображається в способі організації заробітної плати на підприємстві. Правильно розроблена система матеріального стимулювання є компромісом між інтересами працівника та

роботодавця.

Відмітимо, що функціонально-цільовий підхід з вираженою мотиваційною та стимулюючою функціями дозволяє скорелювати інтереси, цілі та стимули окремого працівника та всього трудового колективу забезпечуючи синергетичний ефект агрегування індивідуальної праці працівника в сукупну працю персоналу підприємства.

Результатом систематизації існуючих підходів до визначення взаємозв'язку ефективності праці працівника та господарсько-економічної результативності функціонування підприємства стало виявлення ефекту синергії агрегування праці індивідуальних працівників у сукупно-кооперативну працю персоналу підприємства у контексті системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Максимізація синергетичного ефекту реалізується у наступних імперативах [13]:

1) комбінаційного поєднання трудового вкладу працівників;

2) функціональної відповідності трудового вкладу;

3) параметричній сполученості попередніх двох імперативів.

Так, як кожен співробітник своєю працею впливає на кінцевий результат діяльності всього підприємства (на кількість та якість виробленого продукту, на економічну результативність), то його роль для підприємства обґрунтовано велика. Для підприємства індивідуальний чинник представлений трудовим колективом, тому вищеописаний принцип може бути доведено кожному за працівника. І тут мають бути оптимізовані як ефект праці індивідуального працівника, а й діяльність всього колективу та підприємства, загалом.

При виконанні цих імперативів кожним працівником і трудовим колективом, в цілому, формується синергетичний ефект максимізації результативності сукупної праці персоналу підприємства, що отримує відображення в обсязі та якості виробленого підприємством продукту або наданих послуг.

Мету кожної людини можна позиціонувати як прагнення до досягнення певного ступеня задоволення потреб, які відповідно до ієрархії мають 7 базових рівнів. Тобто, передбачається, що співробітник, працюючи на підприємстві, надає йому свою працю, свої знання, навички, досвід, а також свій креативний потенціал. Натомість він отримує матеріальну винагороду, підтвердження власної значущості та соціального статусу, а також перспективи розвитку.

Під працею працівника у межах цієї моделі розуміється сукупність всіх творчих зусиль співробітника, вкладених у досягнення цілей підприємства. Дати оцінку такому виду вкладу співробітника як працю можна кількісно та якісно. Під кількісним визначенням мають на увазі врахування відпрацьованого часу або заздалегідь визначених одиниць обліку – людино-години, людино-дні або одиниць виробленого продукту та послуги [16].

Під якісною оцінкою передбачається корисна результативність праці працівника, яку можна оцінити, використовуючи такі інструменти, як метод індивідуальних статистик та оцінка за ключовими показниками).

Наступний аналізований елемент – знання, навички та досвід співробітника. Приходячи на підприємство, співробітник надає у її розпорядження всі отримані під час освітнього процесу та практичної діяльності знання та навички, що дозволяє йому вирішувати поставлені завдання на своєму професійному рівні. Отриманий практичний досвід, позитивний або навіть негативний, дозволяє співробітнику впровадити в робочий процес дії, що стали успішними на попередній роботі, або уникнути вже скоєних раніше помилок, захищаючи підприємство від необхідності зазнавати збитків у зв'язку з цими помилками. Рівень знань та навичок можна об'єктивно оцінити під час атестації співробітника, інспекцій, тестування тощо. На підставі такої оцінки роботодавець може підвищити статус співробітника, покращити його умови праці або застосувати будь-які інші заходи нематеріального заохочення. Наслідком цього є задоволеність працею та соціальним статусом, що передбачає задоволення потреб другого, третього

та четвертого рівнів.

Наступна цінність, що надається співробітником підприємства в ході обміну - це креативно-трудовий потенціал співробітника. Під потенціалом співробітника передбачається розуміти вміння, навички, якості та компетенції, які можуть бути корисні для підприємства у разі правильних дій роботодавця по відношенню до них.

Система стимулювання та мотивації персоналу підприємства має бути спрямована на максимальне використання потенціалу співробітників, що дозволяє підприємству знаходити нові, більш ефективні підходи до вирішення корпоративних завдань, підвищувати результативність праці, у повному обсязі реалізовувати місію підприємства, швидше досягати очікуваних результатів та ставити надалі складніші завдання та амбітні цілі, з розрахунком на потенціал команди. Натомість співробітник повинен отримувати від підприємства цінності, що задовольняють п'ятий та сьомий рівні потреб, а саме перспективи розвитку на підприємстві, кар'єрне зростання, внесок підприємства у розвиток його компетенцій, здібностей та особистості [36].

Таким чином, баланс інтересів співробітників та підприємства у контексті оцінки праці персоналу як елемента вдосконалення кадрової політики, передбачає взаємозв'язок цілей співробітника з цілями підприємства, із зазначенням відповідних цілям предмета та об'єкта впливу співробітника та підприємства, відповідно, для досягнення поставленої мети.

Самі критерії та індикатори оцінки трудової діяльності вже містять у собі стимулюючу складову, за якою здійснюється вимір їхньої функціональної сполученості. Кожен критерій та індикатор орієнтує на конкретну дію, а саме на максимізацію результату, мінімізацію витрат.

Визначення складу винагороди, її детермінант та принципових підходів до формування дозволили на наступному етапі дослідження побудувати цільову модель винагороди персоналу та подати систему управління винагородою (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Цільова модель системи управління винагородою персоналу підприємства

Побудована цільова модель винагороди персоналу, що дозволяє ув'язати інтереси стейкхолдерів, а також модель системи управління

винагородою персоналу, погоджена із загальною системою управління організацією та реалізована на стратегічному та оперативному рівнях.

Доведено, що управління винагородою персоналу передбачає реалізацію всіх управлінських функцій, включаючи політику, процеси та практичні заходи, інтегровані в рамках організації та спрямовані на винагороду працівників відповідно до їх внеску, навичок, компетенції та їх ринкової вартості. Система винагороди працює в рамках філософії, стратегії та політики у сфері оплати праці та соціального розвитку організації. Розкрито зміст процесу управління винагородою персоналу у стратегічному аспекті та на оперативному рівнях з використанням сучасного інструментарію.

Цільова модель винагороди дає можливість вирішити протиріччя економічних відносин за рахунок урахування інтересів учасників цих відносин, а модель управління винагородою на основі визначення цілей, завдань, принципів та детермінант дозволяє сформувати стратегію винагороди та визначити її склад для конкретної організації.

Наголосимо на необхідності запровадження трирівневої системи принципів винагороди персоналу: загальнонаукових, які є фундаментальними у системі винагороди; особливих, пов'язаних із системою винагороди як керованим об'єктом; специфічних, вибір яких визначається обраною стратегією винагороди персоналу. Винагорода персоналу має виступати не як набір окремих елементів, а як гнучка структурована система, яка вписується в соціально-економічну систему управління підприємством та має обмеження з точки зору його конкурентоспроможності та фінансових можливостей, враховує особистісні характеристики працівників.

Відмітимо, що політика управління винагородою персоналу пов'язує реалізацію стратегії управління ним із фінансовою стратегією підприємства (рис. 3.3).

Винагорода як інтегрована характеристика економічних відносин персоналу в підприємство має вартісну природу. Оскільки головною метою

економічних процесів, що відбуваються на підприємствах, є отримання запланованого результату, ефективність роботи вимірюватиметься через співвідношення прибутку та витрат, а також через зростання ринкової вартості. У зв'язку з цим у традиційну облікову модель класифікації витрат нами введено додаткові необхідні для управління витратами на персонал ознаки: за цілями, функціями та періодичністю. Це дозволить планувати витрати на персонал у системі бюджетування та проводити їх раціоналізацію.

Рис. 3.3. Взаємозв'язок стратегічного управління персоналом та фінансовою стратегією підприємства

Реалізація стратегічних рішень супроводжується організаційним структуруванням (склад осіб та розподіл відповідальності з управління винагородою тощо), нормативно-правовим забезпеченням, включаючи розробку локальних нормативних актів та інформаційним забезпеченням (склад показників оцінки, що впливають на окремі елементи винагороди, їх документальне оформлення), включення до системи планування, управлінського обліку та контрольно-аналітичних процедур, а також інші інструменти.

3.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Сутність управління підприємством полягає у цілеспрямованому впливі на працівників для координації їх діяльності, мотивації до спільної праці. Управлінська діяльність має цільову та кінцеву результативність. Управлінський вплив спрямовано на працівника, який перетворює ресурси та фактори виробництва для досягнення особистих та організаційних цілей.

Особливістю, що принципово відрізняє підприємство від інших систем, і те, що невід'ємним його елементом є людина. Від його поведінки та прийнятих рішень залежать результати діяльності підприємства.

На початку XXI століття у практиці управління активно впроваджується концепція «бережливого виробництва» (від англ. «lean» - бережливий, ощадний). Її суть полягає у побудові такої системи управління, за якої відбувається оптимальне розподіл ресурсів, скорочення тимчасових, матеріальних та трудових втрат [40].

Таким чином можна стверджувати про побудову інноваційного виду управління – «бережливого менеджменту», який побудований на зміщення акцентів по відношенню до підприємства, співробітників у сукупності із освоєнням та застосуванням нових технологій управління, які заощаджують та розвивають персонал. «Бережливий менеджмент» базується на залученні

персоналу підприємства до управління та удосконалення бізнес-процесів, делегуванні, створенні внутрішнього взаєморозумінні і контактування (обмін інформацією між керівництвом та персоналом підприємства).

«Бережливий менеджмент» визначає, що підприємство має здійснювати змінити в управлінні людьми ресурсів для досягнення поставлених цілей. Необхідно враховувати зовнішні та внутрішні умови підприємства та вимоги, що пред'являються до нього, а також потреби та очікування працівників.

«Бережливий менеджмент» ресурсами має три основні цілі:

1) забезпечити взаємозв'язок кадрових стратегій з іншими стратегіями компанії,

2) забезпечити зміст і напрямок управління,

3) сприяти формуванню корпоративної стратегії.

Правильне управління людськими ресурсами та кадрова стратегія можуть допомогти компанії створюють конкурентні переваги, особливо якщо вони суміжні та послідовні із загальною корпоративною стратегією. У рамках людських ресурсів відділи кадрів беруть участь у створенні конкурентних переваг у кількох напрямки: у формуванні та реалізації стратегії, в ініціації та реалізації змін у компанії, у створенні та коригуванні організаційної структури, у створенні посадових інструкцій, в оптимізації робочого процесу, підборі та найму нових працівників, у плануванні кар’єрного зростання, а також у процесах та процедурах, пов’язаних із припинення трудових відносин.

«Бережливий менеджмент» направлений не лише на зростання прибутку та зниження затрат, а ще і на створення організаційної культури, мотивацію та самоорганізацію, «ощадливе» ставлення до працівників підприємства.

Застосування «бережливого менеджменту» в системі управління персоналом має на меті примінення інноваційних інструментів та технологій управління. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці моделі, яка

демонструвала б порядок діяльності із запровадження принципів та методів «бережливого виробництва» у практику управління персоналом підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства дозволяє визначити критерії оцінки результативності управління персоналом підприємства, і навіть структуру системи управління персоналом підприємства. Виявлені у процесі аналізу недоліки їх усунення вимагають змін у системі управління персоналом підприємства. «Бережливе» управління людськими ресурсами спрямоване формування ефективного працівника.

Підвищення результативності управління персоналом підприємства з урахуванням «бережливого менеджменту» вимагає застосування методів, які сприяють реалізації трудового потенціалу працівників. Необхідно сформувати таку систему управління людськими ресурсами, за якої кожен співробітник буде результативно працювати, усвідомлюючи свою причетність до справ підприємства [50].

Оцінка результативності управління персоналом підприємства нерозривно пов'язані з оцінкою результативності праці кожного працівника. Саме його діяльність, заснована на знаннях, інтересах, цінностях та мотивах, визначає особливості функціонування та розвитку, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. В рамках даного дослідження для оцінки результативності управління людськими ресурсами запропоновано систему збалансованих показників за чотирма напрямами: результативність та організація праці, трудовий потенціал, задоволеність клієнтів.

Система збалансованих показників дозволяє пов'язати стратегію управління людськими ресурсами з тактичною та оперативною діяльністю в галузі управління персоналом. Діагностика вибраних збалансованих показників дозволяє коригувати діяльність з управління персоналом підприємства і таким чином впливати на підвищення результативності праці.

Виділені напрями в системі збалансованих показників об'єднані причинно-наслідковими зв'язками, що дозволяє досягти стратегічних цілей у

сфері управління персоналом підприємства. Головним показником, що відображає результативність управління персоналом підприємства, є результативність праці працівників [12]. Відповідно до концепції «бережливого виробництва» для підвищення результативності праці необхідно формувати підсистему організації праці та впровадження їх у систему управління персоналом підприємства. Пропонована система управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства представлена на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Система управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Формування підсистеми організація праці у системі управління персоналом змінює її зміст. Як підсистема управління персоналом, вона за своєю структурою також є системою. У процесі розвитку підсистеми організації праці формується інтелектуальний капітал підприємства, що забезпечує конкурентні переваги.

Формування механізму у межах функціонування системи управління персоналом підприємства у створенні спрямовано усунення несприятливої дії факторів мікрорівня та макрорівня на продуктивність праці та управління персоналом підприємства. Формування кращих умов праці, формування системи управління персоналом підприємства створюють перспективу сукупно вирішувати проблеми підвищення результативності праці та ефективності управління [23].

Механізм управління персоналом підприємства з позиції «бережливого менеджменту» є системою взаємодії між процесами, що впливають на управління людськими ресурсами з внутрішнього та зовнішнього середовища.

Мета «бережливого менеджменту» - створити позитивний вплив на всіх, хто цікавиться компанією або можуть бути зацікавлені нею. У той же час, метою є також підвищення привабливості компанії для майбутні співробітники, які є запорукою процвітання компанії.

На нашу думку, «бережливий менеджмент» є важливим інструментом не лише для придбання нових співробітників, а й утримати наявних. При налагодженій стратегії щодо «бережливого менеджменту» компанія може істотно знизити витрати на персонал і посилити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, систему управління персоналом можна розділити на дві основні сфери - внутрішній і зовнішній. Обидві вони взаємопов’язані і взаємодіють. На практиці, однак, досить важко чітко визначити, які види діяльності належать до якої сфери. Внутрішня і зовнішня система управління персоналом дуже тісно переплітаються з побудовою бренду роботодавця та

маркетинг-міксом. Завдяки комунікації працівники доносять до громадськості культуру та цінність підприємства. Внутрішня система управління персоналом зосереджена всередині підприємства, на поточних співробітниках, їх задоволеності та утриманні в компанії. Адаптація означає інтеграцію нового співробітника в трудову, культурну та соціальну систему компанії. Метою є зниження витрат на плинність кадрів, підвищення задоволеності роботою та скорочення часу, протягом якого працівник не зможе працювати один, тобто зменшення втрат продуктивності. Нарешті, але не в останню чергу, метою хорошої адаптації є також позитивний вплив на бренд роботодавця. Деякі компанії формалізують цей процес у «програму адаптації», яка прискорить інтеграцію нових співробітників.

Таким чином, як першочергові напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства, доцільно виділити наступні (рис. 3.5):

Рис. 3.5. Напрями удосконалення системи

управління персоналом підприємства

Відмітимо, що недооцінка адаптації негативно впливає на нових співробітників, і їхня мотивація різко знижується, оскільки вони погано почуваються в компанії. З іншого боку, люди, у яких був налаштований процес адаптації, зазвичай оцінювали його як позитивний і корисний.

Процес організації праці в сучасних умовах є ключовим для формування механізму управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Пропонуємо результати впровадження системи організації праці розділити на:

- функціональні – створення сприятливих умов праці, зміна характеру та організації праці, підвищення професійного, інтелектуального та духовного рівня людських ресурсів;

- соціально-трудові – зростання результативності та інших трудових показників.

Висновки до третього розділу

1. Наголошено, що системний підхід до реалізації стратегічного управління розвитком персоналу на різних етапах життєвого циклу підприємства виражається через показники здатності досягнення стратегічних (інноваційних), тактичних та оперативних цілей, за допомогою відтворення персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання не лише у довгостроковій, а й у короткостроковій перспективі.

2. Зазначено, що важливою умовою успішного функціонування та розвитку підприємства є приведення всіх стратегій та методів управління у відповідність з етапом життєвого циклу підприємства. Наведено методичний підхід щодо циклічного управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу.

3. Констатовано, що система стимулювання та мотивації персоналу підприємства має бути спрямована на максимальне використання потенціалу

співробітників, що дозволяє підприємству знаходити нові, більш ефективні підходи до вирішення корпоративних завдань, підвищувати результативність праці, у повному обсязі реалізовувати місію підприємства, швидше досягати очікуваних результатів та ставити надалі складніші завдання та амбітні цілі, з розрахунком на потенціал команди. Натомість співробітник повинен отримувати від підприємства цінності, що задовольняють його перспективи розвитку на підприємстві, кар'єрне зростання, внесок підприємства у розвиток його компетенцій, здібностей та особистості.

4. Побудована цільова модель винагороди персоналу, що дозволяє ув'язати економічні інтереси стейкхолдерів і цим вирішити суперечності в системі економічних відносин персоналу з приводу міри праці та винагороди, економічної та соціальної ефективності та результативності тощо. Склад моделі може змінюватися в залежності від концепції управління, що реалізується на конкретному підприємстві, його пріоритетів тощо. У прикладному аспекті значення запропонованої модель системи управління винагородою персоналу, що відображає завдання, принципи і склад винагороди, погоджена із загальною системою управління підприємством і реалізована на стратегічному та оперативному рівнях з урахуванням зовнішніх ринкових чинників та інституційного регулювання за допомогою конкретних функцій та процедур.

5. Зазначено, що відповідно до концепції «бережливого виробництва» для підвищення результативності праці необхідно формувати підсистему організації праці та впровадження їх у систему управління персоналом підприємства. Запропоновано систему управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

6. Виділено напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства: вдосконалення організаційної та функціональної структури підрозділів з управління персоналом; оцінка кадрового потенціалу підприємства, формування та реалізація програми розвитку (навчання) персоналу; визначення довгострокової потреби в персоналі та планування

підбору кадрів; удосконалення системи стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури (насамперед у сфері формалізації корпоративних норм та цінностей та внутрішнього PR інновацій).

7. Пропонуємо результати впровадження системи організації праці розділити на: функціональні – створення сприятливих умов праці, зміна характеру та організації праці, підвищення професійного, інтелектуального та духовного рівня людських ресурсів; соціально-трудові – зростання результативності та інших трудових показників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що система управління персоналом підприємницьких структур орієнтована на виконання не тільки операційних програм, а й стратегічних завдань підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників, зростання професійної майстерності, продуктивності праці через формування мотиваційного механізму та формування організаційного із застосуванням психофізіологічних елементів, ергометричних параметрів та естетичних норм праці.

2. Відзначено, що механізм управління персоналом підприємства, який буде забезпечувати ефективність виробничо-збутових процесів за рахунок дії наступних складових: інструментальне забезпечення управлінських рішень; методи впливу на персонал; принципи, що забезпечують ефективність реалізації методів.

3. Фінансовий стан СТОВ «Луговське» можна відмітити як стійкий, так як за період дослідження 2016-2020 роки дане підприємство мало найвищий рейтинг фінансового стану. Отже, підприємство в достатній мірі має в своєму розпорядження необоротні і оборотні активи, рентабельно їх використовує та отримує прибутки для покращення свого фінансово-майнового стану та здійснення ефективної соціальної політики.

4. Зазначимо, що в господарстві не створена служба фінансово-економічної безпеки, але має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту. Провівши аналіз складових економічної безпеки, зроблено висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

5. Для оцінки стану економічної безпеки СТОВ «Луговське» було здійснено діагностику рівня безпеки її складових: фінансової, виробничо-збутової, кадрової, а також зведеного коефіцієнту фінансово-економічної

безпеки підприємства. Зроблено висновок, що рівень фінансово-економічної безпеки в 2020 р. з низького збільшився до середнього і склав 0,59, що вказує на середній рівень.

6. Наголошено, що систему управління персоналом характеризують результати кадрового менеджменту, які визначаються наявним потенціалом кадрів та проєктною потребою у персоналі. У системі управління персоналом СТОВ «Луговське» кадрова політика є активною і сьогодні відходить від пасивної до реактивної політики, здійснюється зміщення акцентів системи управління персоналом на результати діяльності, на індивідуальну роботу з персоналом із прогнозною орієнтацією на перспективу.

7. Встановлено, що система ключових показників, які використовуються підприємством для оцінки рівня персоналу за сучасних умов в СТОВ «Луговське» представлена таким чином: основні фінансові показники; інвестиції в науковий супровід та оздоровчі заходи; показники ефективності використання персоналу.

На основі зроблених висновків пропонуємо:

1. Зазначено, що важливою умовою успішного функціонування та розвитку підприємства є приведення всіх стратегій та методів управління у відповідність з етапом життєвого циклу підприємства. Наведено методичний підхід щодо циклічного управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу.

2. Констатовано, що система стимулювання та мотивації персоналу підприємства має бути спрямована на максимальне використання потенціалу співробітників, що дозволяє підприємству знаходити нові, більш ефективні підходи до вирішення корпоративних завдань, підвищувати результативність праці, у повному обсязі реалізовувати місію підприємства, швидше досягати очікуваних результатів та ставити надалі складніші завдання та амбітні цілі, з розрахунком на потенціал команди. Натомість співробітник повинен отримувати від підприємства цінності, що задовольняють його перспективи розвитку на підприємстві, кар'єрне зростання, внесок підприємства у

розвиток його компетенцій, здібностей та особистості.

3. Побудована цільова модель винагороди персоналу. Склад моделі може змінюватися в залежності від концепції управління, що реалізується на конкретному підприємстві, його пріоритетів тощо. У прикладному аспекті значення запропонованої модель системи управління винагородою персоналу, що відображає завдання, принципи і склад винагороди, погоджена із загальною системою управління підприємством і реалізована на стратегічному та оперативному рівнях з урахуванням зовнішніх ринкових чинників та інституційного регулювання за допомогою конкретних функцій та процедур.

4. Зазначено, що відповідно до концепції «бережливого виробництва» для підвищення результативності праці необхідно формувати підсистему організації праці та впровадження їх у систему управління персоналом підприємства. Запропоновано систему управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

5. Виділено напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства: вдосконалення організаційної та функціональної структури підрозділів з управління персоналом; оцінка кадрового потенціалу підприємства, формування та реалізація програми розвитку (навчання) персоналу; визначення довгострокової потреби в персоналі та планування підбору кадрів; удосконалення системи стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури (насамперед у сфері формалізації корпоративних норм та цінностей та внутрішнього PR інновацій).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

2. Бурда І. Я. Методичні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств у процесі формування їх кадрового потенціалу. URL: www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_98298.dochtm

3. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / Бурда І. Я. // Наукові записки УАД. - 2012. - № 3 (40). - С. 88–95.

4. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств / Бушман Т. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 56. - С. 25–30.

5. Бушман Т. С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека» / Бушман Т. С. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». - 2016. - Вип. 17. Ч. 2. - С. 76–79.

6. Васильчак С.В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. // Науковий вісник НЛТУ України. - 2019. - № 7. - С. 23–26.

7. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу, 2014. – Вип. 24. – С. 55-64.

8. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки / Воронка О.З. // Східна економіка: економіка, бізнес, управління. – 2020. – Випуск 2 (25). – С. 172–180.

9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А.

Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с

11. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / Герасименко О. М. // Актуальні проблеми економіки. - 2021. - № 2 (128). - С. 118–124.

12. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства / Живко З. Б. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. - 2013. - № 20 (199). - С. 127–135.

13. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2010. – № 4. – С. 48-56.

14. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано- Франківськ, «Лілея НВ», 2015. – 232 с.

15. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА, 2012. – Т. 133. – С. 65-71.

16. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. - 2010. − № 2. – С. 204.

17. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / М. В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. – Вип.13. – С. 259-263.

18. Иващенко Г. В. О понятии «безопасность» // Теоретический журнал «Credo». – 2020. – № 24. – С. 16-17.

19. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2021. 258 с.

20. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської

діяльності / Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. // Економіка та держава. - 2010. - № 11. - С. 36–38.

21. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

22. Козленко І. Управління персоналом як важливий напрям сучасної теорії менеджменту // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28-39 жовтня 2021 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. – С. 92-93.

23. Крушельницька О.В. Управління персоналом навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. - 296 с.

24. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / Лащенко О.Ю. // Problems of a systemic approach to the economy enterprises. - 2007. - Vol. 3. - № 3. P. 25−29.

25. Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства / Левковець Н. П. // Вісник НТУ. - 2012. - Вип. 26. - С. 419-420.

26. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / Лисенко М. С. // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - №7. - С. 137-140.

27. Лобазов С. М. Проблема кадрової безпеки в процесі економічної безпеки підприємства / Лобазов С. М. // Управління розвитком. - 2021. - № 4 (101). - С. 213–214.

28. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. // Коммунальное хозяйство городов. - 2019. - № 87. - С. 371–376.

29. Мехеда Н. Г. Ефективна система мотивації як засіб зміцнення кадрової безпеки. URL: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2010_/ Economics/5_96723/doc.htm.

30. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Мехеда Н.Г., Маренич А.І. // Фінансовий простір. - 2021. - № 2(6). - С. 38–45.

31. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.М.Марченко: [навч. посіб.]. – Львів, 2011. – 380 с.

32. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Назарова Г. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. -2020. - Вип.15. - С. 54–63.

33. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / І. П. Приходько, Г.Є. Павлова, Н.В. Бондарчук, Л.М. Васільєва, О. В. Чернецька, Т. П. Погорєлова, О.М. Губарик, С.В. Юрченко; за заг. ред. І. П. Приходька. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2019. – 192 с.

34. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. URL: masters.donntu.edu.ua/2011/iem/kuzmina/library/tezl.htm

35. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею / Реверчук Н. Й. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2019. - № 1 (4). - С. 159–163.

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

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

38. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом / Г. Ю. Ткачук, В. В. Савіцький // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – Вип. 3. – С. 369-377.

39. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт дослідження / Томаневич Л.М. // ЛДУВС. - 2019. - № 1. - С. 1–8.

40. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №3. – С.125-127.

41. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

42. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

43. Хитра О. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О.Хитра, Л.Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163–167

44. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу / І. А. Цюрко // Бізнес Інформ, 2013. – № 12. – С. 372-377.

45. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» / Ю. С. Чаплигіна // Управління розвитком. – 2021. – №4 (101). – С. 102–104.

46. Чумарин И. Г. Кадровая безопасность: представители групп риска в организации // Персонал-Микс. – 2012. – № 6-7. – С.13–16.

47. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. –2013. – № 2. – С. 32-34.

48. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании / И. Г. Чумарин // Менеджмент по персоналу. - 2015. - № 1. - С. 34–40.

49. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / Швець І. Б. // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - 2009. - Випуск 36-1. - С. 179-184.

50. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н.К. Швець // Персонал. – 2016. – №5. – С.70-75.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка майна та капіталу СТОВ «Луговське» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Види активів та пасивів	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Майно - усього	70627,0	68176,0	70556,0	72514,0	72838,0	103,13
Необоротні активи	61627,0	59990,0	61769,0	63711,0	62853,0	101,99
Основні засоби	35689,0	33960,0	35744,0	37709,0	36854,0	103,26
Оборотні активи	9000,0	8186,0	8787,0	8803,0	9985,0	110,94
Запаси	1942,0	1736,0	1656,0	1851,0	2475,0	127,45
Поточна дебіторська заборгованість	1049,0	527,0	519,0	496,0	369,0	35,18
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	25,0	240,0	107,0	46,0	90,0	360,00
Капітал- усього	70627,0	68176,0	70556,0	72514,0	72838,0	103,13
Власний капітал	68571,0	67098,0	69563,0	67784,0	70913,0	103,42
Зареєстрований (пайовий) капітал	17792,0	17792,0	17792,0	17792,0	17792,0	100,00
Довгострокові зобов'язання	2056,0	1078,0	993,0	4730,0	1925,0	93,63
Поточні зобов'язання	2056,0	1078,0	993,0	4730,0	1893,0	92,07
Поточна кредиторська заборгованість	2056,0	1078,0	993,0	4730,0	1925,0	93,63

Додаток А

Додаток Б

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів СТОВ «Луговське» за 2016-2020 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Основні засоби на початок року	76176,0	82560,0	83020,0	91052,0	99067,0	130,05
Надійшло за рік	6461,0	537,0	8250,0	9163,0	1273,0	19,70
Вибуло за рік	77,0	77,0	218,0	1148,0	1126,0	1462,34
Основні засоби на кінець року	82560,0	83020,0	91052,0	99067,0	99214,0	120,17
Нараховано амортизації за рік	4862,0	2189,0	6248,0	6050,0	1002,0	20,61
Знос: а) на початок року	42009,0	46871,0	49060,0	55308,0	61358,0	146,06
б) на кінець року	46871,0	49060,0	55308,0	61358,0	62360,0	133,05
Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	6384,00	460,00	8032,00	8015,00	147,00	2,30
Темп зростання (зниження), %	108,38	100,56	109,67	108,80	100,15	-8,23
Темп приросту (зменшення), %	8,38	0,56	9,67	8,80	0,15	-8,23
Коефіцієнт оновлення, %	7,83	0,65	9,06	9,25	1,28	-6,54
Коефіцієнт вибуття, %	0,10	0,09	0,26	1,26	1,14	1,04
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	12,95	180,65	11,37	12,52	682,68	669,74
Коефіцієнт заміни (простого відтворення),%	1,19	14,34	2,64	12,53	88,45	87,26
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	98,81	85,66	97,36	87,47	11,55	-87,26
Період обороту, років	16,32	37,82	13,93	15,71	98,94	606,11
Коефіцієнт зносу, %: а) на початок року	55,15	56,77	59,09	60,74	61,94	112,31
б) на кінець року	61,53	59,42	66,62	67,39	62,95	102,30
Коефіцієнт придатності,%: а) на початок року	44,85	43,23	40,91	39,26	38,06	84,86
б) на кінець року	38,47	40,58	33,38	32,61	37,05	96,32

Додаток В

Фінансові результати діяльності СТОВ «Луговське», тис. грн.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Дохід від реалізації продукції	8532,00	9548,00	17329,00	11082,00	11124,00	130,38
Основні витрати, у тому числі: а) собівартість продукції, яка була реалізована;	7196,00	7881,00	13374,00	8201,00	8234,00	114,42
б) адміністративні витрати;	718,00	888,00	1088,00	1070,00	1100,00	153,20
в) витрати на збут;	283,00	347,00	1050,00	160,00	171,00	60,42
г) інші операційні витрати.	2339,00	2163,00	2208,00	2385,00	2354,00	100,64
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	3370,00	3441,00	4554,00	3825,00	3836,00	113,83
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки) у % до чистого доходу від реалізації продукції	31,89	30,39	25,40	31,81	31,78	-0,11
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки) від основної діяльності	3370,00	3441,00	4554,00	3825,00	3836,00	113,83
Чистий нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	30,00	43,00	208,00	210,00	211,00	703,33
Чистий нерозподілений прибуток (непокриті збитки) у % до чистого доходу від реалізації продукції	0,35	0,45	1,20	1,89	1,90	1,55

Додаток Д

Оцінка ділової активності СТОВ «Луговське» за 2016-2020 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	7226,00	8050,00	14498,00	9235,00	9270,00	128,29
Витрати основної діяльності	9496,00	10734,00	15719,00	11113,00	11292,00	118,91
Середньорічна вартість капіталу	69866,50	69401,50	69366,00	71535,00	72676,00	104,02
Вартість необоротних засобів в середньому за рік	60866,50	60808,50	60879,50	62740,00	63282,00	103,97
Вартість оборотних засобів в середньому за рік	9000,00	8593,00	8486,50	8795,00	9394,00	104,38
Вартість оборотних засобів та готової продукції в середньому за рік	4208,00	4491,50	4943,00	5595,00	5877,00	139,66
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	1049,00	788,00	523,00	507,50	432,50	41,23
Вартість власного капіталу	67810,50	67834,50	68330,50	68673,50	69348,50	102,27
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	2056,00	1567,00	1035,50	2861,50	3311,50	161,07
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	0,10	0,12	0,21	0,13	0,13	123,33
Фондовіддача необоротних активів, грн	0,12	0,13	0,24	0,15	0,15	123,39
Коефіцієнт обертання оборотних активів	3,58	2,31	1,86	2,23	2,91	81,36
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції	1,72	1,79	2,93	1,65	1,58	91,85
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	6,89	10,22	27,72	18,20	21,43	311,15
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,11	0,12	0,21	0,13	0,13	125,44
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	4,62	6,85	15,18	3,88	3,41	73,83

Додаток Е

Комплексна оцінка фінансового стану СТОВ «Луговське»

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому значенні
	Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу	
Загальний коефіцієнт покриття	4,38	10	7,59	10	8,85	10	1,86	10	5,19	10	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	7	0,71	9	0,63	8	0,11	2	0,24	4	8
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	52,26	10	35,24	10	12,99	10	19,78	10	16,80	10	8
Період оборотності запасів, днів	300,48	0	257,32	2	178,41	4	265,99	1	283,53	10	8
Період оборотності активів, днів	285,18	10	408,76	8	425,37	7	366,55	8	349,97	9	8
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	77,16	10	86,83	10	88,70	10	46,27	10	80,72	10	8
Рентабельність продажів, %	0,35	5	0,45	5	1,20	6	1,89	6	1,90	6	9
Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	0,01	5	0,02	5	0,07	5	0,07	5	0,07	5	9
Рентабельність капіталу, %	0,01	5	0,02	5	0,08	5	0,08	5	0,08	5	9
Інтегральний показник	6,60		6,92		7,02		6,30		7,18		-
Оцінка фінансового становища в рейтингу	Б		Б		А		Б		А		-