

**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 кадровою безпекою
підприємства.**

**Виконала: здобувачка вищої
освіти другого магістерського
рівня освітньо-професійної
програми «Управління фінансово-
економічною безпекою» зі
спеціальності 073 «Менеджмент»
Яковлева Н. М.**

Керівник: проф. Приходько І. П.

Дніпро – 2022

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Факультет обліку і фінансів

Кафедра Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітній ступень: Магістр

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу

Яковлевій Наталії Миколаївні

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства»

2. Керівник роботи д. держ., упр., проф. Приходько І. П.

від «29» листопада 2021 р. № 3642 _____

3. Термін здачі студентом закінченої роботи – 15 лютого 2022 р.

4. Вихідні дані до роботи Закон України «Про боротьбу з корупцією», Закон України «Про основи національної безпеки України», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Податковий кодекс України, облікові дані та звітність товариства з обмеженою відповідальністю «Александр-Агро 3» Запорізького району Запорізької області.

5. Зміст дипломної роботи

Вступ. Теоретико-методичні засади кадрової безпеки підприємств. Оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради. Формування ефективної системи діагностики кадрової безпеки підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради. Висновки і пропозиції.

6. Перелік графічного матеріалу

Структурна характеристика кадрового забезпечення підприємства; Форма діагностичної карти кадрової безпеки підприємства; Структура системи моніторингу кадрової безпеки підприємства; Понятійний апарат з питань моніторингу кадрової безпеки підприємства; Баланс робочого часу на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради у 2018-2020 рр.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Дата видачі завдання _____ 3 лютого 2021 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади кадрової безпеки підприємств	Квітень 2021р.	
2	Фінансово - економічна характеристика підприємства	Квітень 2021р.	
3	Оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради	Травень 2021 р.	
4	Формування ефективної системи діагностики кадрової безпеки підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради	Червень 2021 р.	
5	Вступ. Додатки.	Вересень 2021 р.	
6	Висновки і пропозиції, список використаних джерел	Жовтень 2021 р.	
7	Список використаних джерел	Листопад 2021 р.	
8	Оформлення роботи	Січень 2022 р	

Здобувачка освіти _____ Яковлева Н. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту _____ Приходько І. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи на тему
«Діагностика та управління кадровою безпекою підприємства»
71 сторінку, 10 рисунків, 24 таблиці, 58 використаних джерел, 2 додатків.
ПІДПРИЄМНИЦТВО, КАДРОВА БЕЗПЕКА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ,
ПЕРСОНАЛ, ПОКАЗНИКИ, МОНІТОРИНГ.

Об'єкт дослідження – процеси управління кадровою безпекою підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління кадровою безпекою підприємства на основі її діагностики

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних та методичних засад управління кадровою безпекою підприємства та розробці рекомендацій щодо удосконалення діагностики кадрової безпеки на прикладі КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Методи дослідження – економічних досліджень: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, порівняння, діалектичний метод, економіко-статистичний аналіз.

Отримані результати. У першому розділі розкриті теоретичні засади кадрової безпеки підприємства, особливості системи управління кадровою безпекою підприємства, визначені методи діагностики кадрової безпеки підприємства.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічних особливостей досліджуваного підприємства, економічний аналіз ефективності управління персоналом підприємства, а також діагностику кадрового потенціалу підприємства.

У третьому розділі наведено напрями застосування показників ефективності управління персоналом підприємства та розроблено пропозиції щодо впровадження моніторингу кадрової безпеки на підприємстві.

Впровадження пропозицій надасть змогу покращити систему моніторингу та управління ефективністю системи забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Сфера практичного застосування результатів роботи – промислові підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Теоретичні засади кадрової безпеки підприємства	8
1.2 Особливості системи управління кадровою безпекою підприємства	13
1.3 Методи діагностики кадрової безпеки підприємства	18
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ КП «ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її складу за окремими складовими	29
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом підприємства	36
2.4 Діагностика кадрового потенціалу підприємства	44
Висновки до другого розділу	50
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА КП «ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	52
3.1 Застосування показників ефективності управління персоналом підприємства	52
3.2 Впровадження моніторингу кадрової безпеки на підприємстві	56
Висновки до третього розділу	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ефективного управління трудовими ресурсами підприємства є запорукою його успішного функціонування. Складні економічні умови вимагають від керівництва підприємства запроваджувати усі можливі важелі формування такої кадрової безпеки, яка б дозволяла максимально створювати передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека є домінантним елементом системи економічної безпеки будь-якого підприємства. Відповідно, управління кадровою безпекою характеризується складністю не лише через складність об'єкту впливу, але і через динамічний характер середовища, високу вартість залучення фінансових ресурсів та високий рівень невизначеності економічної системи.

Для практичної реалізації завдань із управління кадровою безпекою підприємств мінімально необхідними є методики, підходи, алгоритми оцінювання стану кадрової безпеки для забезпечення її діагностики. Завдяки діагностиці умов безпеки людини можна вчасно виявити ризики та загрози, що виникають у зв'язку з діяльністю персоналу, щоб можна було збалансувати людські умови та вчасно запобігти фінансовим збиткам.

Питанням дослідження кадрової безпеки присвячено велику кількість праць відомих науковців у межах таких напрямів: визначення системи оцінювання кадрової безпеки – Г.В. Назарова та С.М. Лобазов, Т.В. Момот, А.І. Хорев, Є.В. Горковенко, І.В. Платонова, Х.В. Жидецька, Д.О. Кузнецов і М.Ю. Кліщенко, Г.А. Смоквіна і Х.А. Осипчук; дослідження кадрових ризиків та загроз: Н.В. Кузнецова, Д.С. Кузнецова; аналіз заходів та методів забезпечення кадрової безпеки, їх зв'язку із кадровими політикою стратегією: Є.М. Палига, Л.П. Кушнір і І.Я. Бурда, С.А. Волкова і А.І. Дьоміна та інші.

Незважаючи на значні наукові напрацювання з питань управління кадровою безпекою ще потребує подальших досліджень питання формування адаптивної й гнучкої системи її оцінювання, підході до побудови комплексної системи показників діагностики.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних та методичних засад управління кадровою безпекою підприємства та розробці рекомендацій щодо удосконалення діагностики кадрової безпеки на прикладі КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Мета кваліфікаційної роботи була реалізована шляхом вирішення таких завдань дослідження:

- досліджено сутність кадрової безпеки підприємств та особливості управління нею;
- розглянуто методи діагностики кадрової безпеки підприємства;
- здійснено оцінювання ефективності управління персоналом підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради;
- проведено діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства;
- визначено напрями вдосконалення системи діагностики кадрової безпеки КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради;
- запропоновано заходи щодо покращення управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління кадровою безпекою підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління кадровою безпекою підприємства на основі її діагностики.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань кадрової безпеки.

При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний – при узагальненні

теоретичних положень і формулюванні висновків; метод теоретичного узагальнення – для встановлення концептуальних положень управління кадровою безпекою підприємства; метод порівняння – при з'ясуванні особливостей різних підходів до визначення сутності понять «кадрова безпека», «ризик», «моніторинг»; діалектичний метод – для виявлення взаємозв'язку елементів кадрової безпеки та кадрового потенціалу; економіко-статистичний аналіз – для кількісної та якісної діагностики кадрової безпеки, критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційну базу для написання кваліфікаційної роботи становили: підручники, навчальні посібники, монографічні та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених. Окрім того, використовувалася фінансова звітність підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Прикладна цінність: практичне значення мають пропозиції щодо покращення системи моніторингу та управління ефективністю системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, які передбачають запровадження комплексу заходів розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади кадрової безпеки підприємства

Основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності та досягнення бізнес-цілей, незалежно від об'єктивних та суб'єктивних факторів загрози (негативної поведінки, факторів ризику) є створення фундаменту та перспективи зростання.

Безпека людини є однією зі складових економічної безпеки (фінансової, енергетичної, інформаційної, техніко-технічної, правової, економічної та ін., поряд з іншими складовими). Деякі вчені посилаються на «кадрові та інтелектуальні» елементи корпоративної економічної безпеки. [36].

При цьому кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів корпоративної системи безпеки. Це тому, що ми працюємо з кадрами і кадрами, і це один з основних елементів.

Безпека людини є характеристикою стану економічної системи. Це ефективна функція всіх компонентів, забезпечення безпеки, а також здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, змістом і структурним аналізом, а також діагностикою і прогнозуванням внутрішніх і зовнішніх впливів людини. Показники для конкретної економічної системи.

Як показує досвід, найбільший відсоток збитків у корпоративній діяльності спричиняється протиправною, непрофесійною чи некомпетентною поведінкою її співробітників. Тобто більшість ризиків несуть працівники. Підвищені ризики та загрози економічній безпеці підприємства характерні для етапів життєвого циклу компанії, особливо системних, на яких виникають кризові та кризові ситуації [20].

Формування ефективної системи кадрової безпеки неможливе без

виконання цілої низки завдань, які потребують здійснення заходів, що попереджали би зловживання посадовцями та завдавання ними збитків підприємству, а також здійснення постійного моніторингу за суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки.

Як система кадрової безпеки покликана виконувати свої цілі та функції, які, на нашу думку, визначаються структурою та властивостями системи, що відповідають структурі економічної безпеки підприємства. Досить основний успіх визначили Ляшенко О.М. та Криль Є.М. [27]. Крім того, вона висловлює свою думку, уточнює безпеку персоналу та додає поєднання якісної та кількісної визначеності, контролю, нерівномірності, об'єктивних та суб'єктивних цілей.

Метою безпеки людини є всі зусилля, спрямовані на безпеку.

Цілі безпеки людини – це особи, компанії, відділи, служби, установи та організації, які безпосередньо задіяні в системі безпеки.

Кадрову безпеку доцільно розглядати з таких позицій: як безпеку діяльності персоналу підприємства; як безпеку підприємства від деструктивних дій персоналу.

Персонал підприємства одночасно виступає як об'єктом, так і суб'єктом потенційних ризиків, загроз і небезпек економічній безпеці. У свою чергу, ризики і загрози можуть бути зовнішніми (не залежати від дій/бездіяльності персоналу) і внутрішніми (умисні/ненавмисні дії персоналу) [17].

Цілі безпеки людини є складними та ієрархічними за структурою і їх можна класифікувати за елементами, предметами, часовими рамками, положенням у структурі корпоративних цілей, фінансовою безпекою, контрольними показниками тощо. Їм властиві об'єктивність і суб'єктивність.

Об'єктивність цілей безпеки людини впливає з об'єктивного дії економічного та соціального права. Це визначає прагнення компанії та її персоналу безперервно наслідувати, рости, рости, отримувати прибуток за рахунок правильної поведінки (бездіяльності), задовольняти потреби тощо. Суб'єктивність цілей безпеки людини впливає з того, що вони

розвиваються.

Головними цілями забезпечення кадрової безпеки підприємства є [7]:

- запобігання ризикам, небезпекам і загрозам;
- захист інтересів і майна підприємства від протиправних дій;
- запобігання втрати матеріальних та нематеріальних ресурсів;
- забезпечення нормального функціонування всіх підрозділів підприємства.

Умовами забезпечення кадрової безпеки підприємства є легітимність усіх видів діяльності персоналу, використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та відповідне його ресурсне забезпечення (рис. 1.1.).

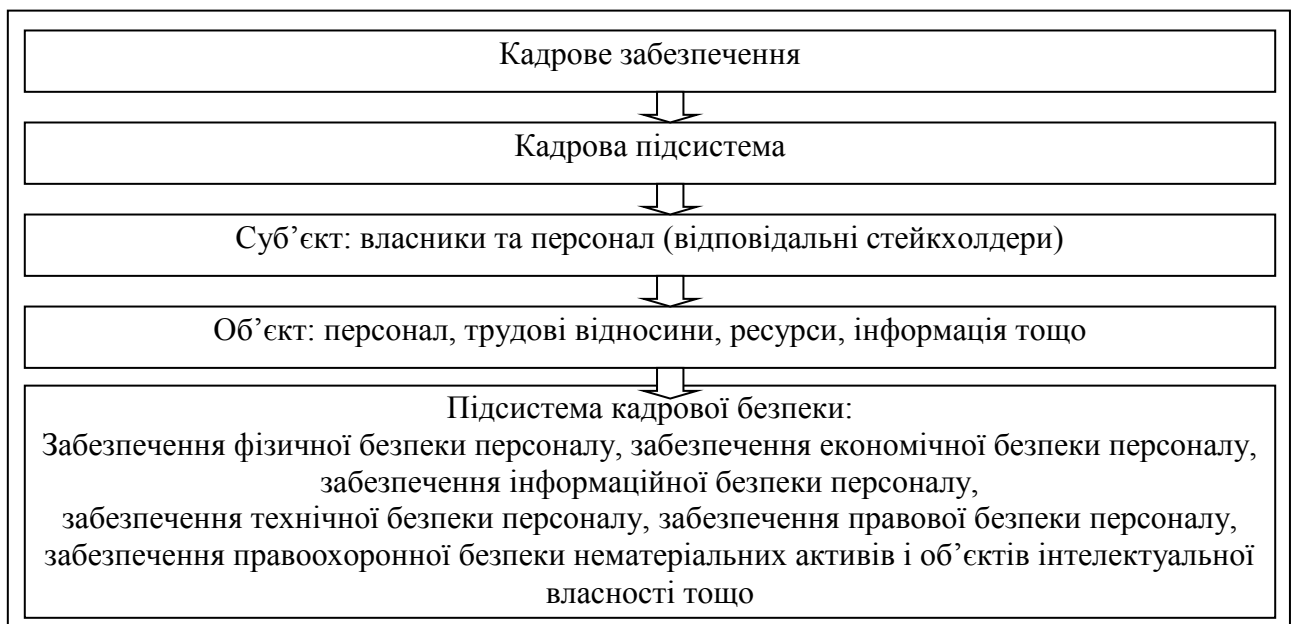


Рис. 1.1. Структурна характеристика кадрового забезпечення підприємства [4]

Основні загальні завдання безпеки людини в компаніях можна охарактеризувати так: [35]

- Участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесу планування кадрів, інформаційної, фінансової політики, розвитку та оцінці персоналу.
- Створити вимоги до працівників компанії щодо безпеки.

- Створення відповідних нормативних документів для працівників служби управління персоналом.
- Створити нормативні документи для інших працівників компанії для дотримання кадрової безпеки.
- Надавати інформацію та пояснювати роботу співробітників компанії.
- Виявлення, запобігання та призупинення небажаних дій працівників компанії, які можуть завдати шкоди інтересам компанії.
- Вжити заходів для запобігання зловживанням певними особами своїм становищем, які можуть зашкодити компанії своєю поведінкою.
- Контролювати зони безпеки персоналу.

Безпека людини в компанії є результатом багатьох поведінкових факторів різних рівнів і масштабів, але вона може становити загрозу.

У сучасних визначеннях категорії «ризик» увагу переважно акцентовано на його негативних наслідках: імовірності втрат, настанні несприятливих подій, небезпеці появи збитків. Проте виникнення ризику не завжди пов'язано з негативними наслідками, інакше підприємці не займалися б господарською діяльністю [10, 11, 43].

Ризик є однією з ключових ознак підприємницької діяльності, він апріорі супроводжує будь-яке підприємницьке рішення і часто пов'язаний не з можливістю втрат, а лише з недоотриманням прибутку. Тому ризик, зазначає Єременко А.О. [11], варто розглядати як можливість настання ситуації за будь-якої діяльності, яка може відхилитись від поставленої мети (спричинити виникнення втрат чи недоотримання прибутку) або залишатися незмінною.

У контексті людської безпеки мікрозагрози включають ті, що спричинені людськими факторами: співробітниками компанії, діяльністю, індивідуальними рішеннями та поведінкою персоналу.

Макрозагрози включають правові, економічні зміни, непереборну владу та жорстку конкуренцію.

Комплексні об'єкти економічної безпеки як системи включають

операторів загроз, джерела та чинники, впливи, вигоди, мотивації, способи запровадження чи забезпечення наслідків, способи їх запобігання, зменшення чи подолання. характеризуються ними.

Загрози корпоративній безпеці людини поділяють на зовнішні та внутрішні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства [52].

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність професійної кваліфікації, в тому числі адміністративного персоналу. - Невідповідність між кваліфікацією співробітників і зайнятими посадами. - Відсутність ефективної системи підбору персоналу. - Неєфективна система ранжування працівників за рівнем доступу до конфіденційної інформації та розробка правил поведінки з цією інформацією. - Слабка організація тренувального процесу. - Відсутність або неадекватність заходів щодо реалізації корпоративної соціальної політики. - Відсутність заходів у сфері охорони праці. - Неєфективна система мотивації персоналу (низька заробітна плата); - Залучення кваліфікованих працівників не входить. - Відсутність або слабкість політики компанії, яка створює позитивну атмосферу для команди. - Порушення балансу інтересів між працівником і роботодавцем. - Відсутність корпоративної політики, спрямованої на вироблення чіткої ідентифікації співробітників компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Процес інфляції в економіці. - Вплив різних факторів, що сформувалися під впливом особистих обставин. - Залучення співробітників конкурентами та іншими зацікавленими сторонами. - Тиск на співробітників з боку зловмисників, зацікавлених у дестабілізації корпоративної безпеки. - Залучайте талановитих співробітників, змагаючись. - нестабільна політична ситуація в країні; - Неналежні загальнодержавні програми соціального захисту населення. - Нерегульовані механізми соціального партнерства.

Джерелами потенційних загроз є діючі та колишні працівники компанії та потребують особливої уваги та розробки відповідних механізмів нейтралізації цих загроз у підсистемі безпеки персоналу.

Задля виявлення і вирішення проблем виникнення ризиків та загроз на підприємстві, забезпечення його оптимального функціонування необхідно впроваджувати ефективну систему кадрової політики, яка передбачає [54]: ефективну дієву мотивацію співробітників підприємства; прискорену адаптацію персоналу (завдяки наставництву); своєчасне запобігання

конфліктним ситуаціям; атестацію персоналу; грошову компенсацію за невикористані відпустки; подвійну оплату праці у вихідні та святкові дні; лояльність персоналу; гнучкі графіки роботи; виважену кадрову політику; розумну політику звільнення; пропаганду корпоративності.

Система безпеки персоналу компанії повинна бути створена з урахуванням безпеки персоналу. Це означає, що вам потрібно створити цілу систему безпеки, щоб реагувати на існуючі загрози.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки є одним із необхідних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно формування системи управління кадровою безпекою є важливим елементом комплексної системи корпоративного менеджменту.

1.2 Особливості системи управління кадровою безпекою підприємства

Останнім часом значна увага приділяється управлінню персоналом у реаліях вітчизняної економіки, проте і на сьогодні не сформований загальний підхід до розуміння сутності та природи такого суспільного феномену як управління персоналом.

При цьому одні дослідники акцентують свою увагу на організаційній природі управління, а інші – за основу своїх суджень беруть змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління. Отже, необхідно створити ефективну систему управління людськими ресурсами, щоб запобігти загрозі співробітникам безпеці компанії. Система управління людськими ресурсами — це сукупність взаємозалежних інструментів для створення умов для належного функціонування персоналу в організації [39].

Кожна система управління персоналом складається з конкретних завдань, реалізація яких забезпечує виконання багатьох функцій, які дають конкретні позитивні результати (табл. 1.2).

Налагодження ефективної системи управління персоналом можливе завдяки формуванню лояльного та мотивованого персоналу.

Таблиця 1.2

Функції і завдання системи управління персоналом [37]

Функція	Зміст завдань із виконання функцій	Бажаний ефект від реалізації завдання
Визначення потреб у персоналі	- Кількісний штатний план; - Якісний штатний план. - Вибір способів розрахунку кількісних потреб персоналу.	- Чітке прогнозування кількості необхідного персоналу; - Якісний персонал. - Найкраща методологія розрахунку потреби в персоналі на всіх рівнях компанії.
Забезпечення організації кадрами	- Опитування та аналіз інформації про ринок праці. - Розробка та застосування кадрових методів. - Підбір персоналу та оцінка бізнесу.	- Наявність достовірної інформації про ринок праці. - Постійний моніторинг ринку праці. - Ефективне управління людськими ресурсами; - Професійна оцінка роботи персоналу.
Використання персоналу	- Дослідження змісту та результатів роботи на виробництві. - Атестація; - Збільшити роботу та забезпечити безпеку праці.	- Найшвидше виявлення та реагування на неефективність кожного співробітника. - Відповідність персоналу займаній посаді. - Створити належні умови праці для персоналу.
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	- Керувати процесами, які стимулюють робочу поведінку; - Залучення персоналу до процесу організаційного управління. - Створити здорове морально-психологічне середовище.	- Створити чітку систему, яка мотивує персонал компанії. - Зменшити ризики безпеки персоналу. - Сформувати «підлеглого керівника» з хорошим мікрокліматом, доброзичливим і поважним стилем спілкування.
Інформаційно-правове управління персоналом	- Правове регулювання трудових відносин; - персонал бухгалтерського обліку та статистики; - Формування кадрової політики.	- Правила безпеки людини та корпоративний юридичний супровід. - Достовірні статистика чисельності персоналу. - Відповідна кадрова політика компанії.

На основі аналізу сутності безпеки людини в компаніях доцільно виокремити основні супутні питання [30]:

- Розробка схем мотивації та винагород.
- Усунути збитки, пов'язані з трудовими спорами.
- Аналіз ситуації з конкурентами.
- Аналіз місцевого ринку праці.
- Робота з резервним персоналом.
- Оцінка компанії чи організації як роботодавця.

- Методи проектування кар'єри.
- Підвищення лояльності та відповідальності співробітників.

Багато з перерахованих вище проблем можна усунути або звести до мінімуму за допомогою продуманої та ефективної кадрової політики компанії. Корпоративна кадрова політика — це система принципів і правил виконання працівниками своїх обов'язків у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відповідно до концепції організаційного розвитку. Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, профілактичною та авантюрною [44].

В табл. 1.3 систематизація видів та характеристик кадрової політики підприємства.

Рішення керівного складу компанії щодо формування кадрової політики ґрунтуються на аналізі даних кадрових джерел компанії. Системи підтримки бухгалтерського обліку та аналітики підприємства об'єднують три взаємопов'язані елементи: підсистему бухгалтерського забезпечення, підсистему підтримки аналітики та підсистему контролю [50].

Проте доказова база кадрової політики, на нашу думку, має бути доповнена даними, які несуть дані про персонал підприємства, а не базою обліку, який є інформаційним забезпеченням. Процес зміцнення кадрової безпеки підприємства передбачає застосування ряду інструментів, вибір яких залежить значною мірою від функціональних складових [1, 55]:

1) Під час прийому на роботу необхідне проведення профілактичних заходів (вибір джерел набору), укладання договорів з навчальними закладами, підвищення кваліфікації фахівців для розробки нової техніки та технологій, широке впровадження агресивних методів пошуку, у тому числі підбору; застосування науково обґрунтованих професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, професіограм, карт компетенцій, посадових інструкцій; у договорі та укладенні договору чітко визначені обов'язки та права сторін, умови відповідальності за невиконання, а також варіанти високої ефективності (бонуси, додаткові пункти соціального пакету тощо).

Таблиця 1.3

Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї
управлінського персоналу [9]

Види кадрової політики	Характеристика
Активна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> -У керівництва компанії є спосіб впливати на ситуацію, а також на прогноз. -Служба управління персоналом розробляє програми кадрового реагування на кризові ситуації, контролює ситуацію та керує виконанням програми відповідно до внутрішніх і зовнішніх обставин. -Керівництво компанії має якісну програму кадрової роботи з варіантами реалізації в різноманітних ситуаціях.
Пасивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> -У керівництва компанії немає чіткого плану дій для персоналу, а персонал працює над усуненням побічних ефектів. -способи оцінки потреб персоналу та роботи персоналу, відсутність прогнозів діагностики кадрових ситуацій; -Управління працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації і прагне усунути їх будь-яким способом, не аналізуючи можливі причини та наслідки.
Реактивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - Власники бізнесу працюють з персоналом, щоб керувати симптомами негативних ситуацій, причинами та обставинами кризи. -Відсутність мотивації до продуктивної праці. - Обслуговуючий персонал має засоби для діагностики ситуації та надання невідкладної допомоги у разі необхідності. - Середньостроковий прогноз складний.
Превентивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво компанії має обґрунтовану оцінку прогресу кадрової ситуації, але вплинути на це немає можливості. -Кадрові послуги включають не тільки діагностичний персонал, а й середньострокові оцінки стану персоналу. -Основним недоліком такої політики є відсутність цільових кадрових програм.
Авантюристична кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво не отримало якісної діагностики кадрових операцій, але намагається вплинути на ситуацію. -У той час як кадрові служби не мають засобів для прогнозування кадрових ситуацій, програми організаційного розвитку включають плани роботи персоналу, які не передбачають своєчасного виключення потенційних змін обставин. -Плани, засновані на заходах з емоційних причин, є неадекватними, без повного попереднього розгляду та швидких змін ринкових умов для роботи в нових ситуаціях або для залучення сторонніх джерел.

2) Формуючи оптимальний склад персоналу, беруть до уваги щонайперше статево-вікові та психофізіологічні характеристики, кваліфікацію претендентів на робочі місця та забезпечують їх професійну,

організаційну, побутову й особистісну адаптацію;

3) Використовувати такі інструменти, як планування бізнес-кар'єри, кадрові резерви для заміни керівників за індивідуальними планами, ротації, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах для створення команди спеціалістів вищого керівництва. Рекомендується зробити.

4) Забезпечити рівні можливості та умови праці для персоналу в усіх категоріях: організація робочої сили, положення, справедливі норми та стандарти, зміст роботи, можливості просування та кар'єрне зростання.

5) Управління розвитком людських ресурсів: навчання, навчання персоналу, лояльність співробітників або лояльність компанії.

6) Перерозподіл працівників. Сюди входять управління кар'єрою та стабільність персоналу, професійна кваліфікація співробітників або зміни кар'єри як елементи вирішення спорів. Створіть банк даних про рівень кваліфікації, навичок та знань, переваги співробітників щодо змісту роботи, результати оцінки для визначення потенціалу співробітників, а також потреби в навчанні, перепідготовці, інтеграції, ротації або звільненні.

7) Застосування мотиваційних стимулів: система компенсацій і справедливих розмірів, система додаткових витрат і пільг, забезпечення соціального захисту на робочому місці, дотримання робочого порядку, переведення на іншу роботу чи посаду, звільнення.

8) Співробітники запобігати можливостям завдати шкоди компанії шляхом оцінки персоналу та діяльності (посада або дотримання завдань, положення співробітників у колективі, особиста відданість, лояльність, цінність співробітників в організації) Керувати діяльністю.

Вибір стратегії управління людськими ресурсами визначається реальними умовами роботи компанії з урахуванням можливості вибору наступних стратегій [2]:

- Стратегії економії витрат на оплату праці.
- Стратегії, що координують плани організаційного розвитку та

прогнозують потреби в персоналі.

- Стратегії забезпечення хорошими людськими ресурсами для компанії.
- Додаткові інвестиційні стратегії для розвитку та розширення людських ресурсів, а також створення умов для раціонального використання.

Оскільки стратегія не враховує пряму економічну безпеку компанії, необхідно розробити стратегію управління безпекою людини, яка включає кадровий план компанії. Це мінімізує вплив загроз персоналу на фінансову безпеку.

Ефективна система управління безпекою персоналу підприємства включає такі підсистеми: Підбір і підбір персоналу. Адаптація персоналу; Оцінка персоналу; Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Атестація та ротація персоналу. Управління зарплатою; Мотивація персоналу; Бухгалтерський облік працівників підприємства; Організація трудових відносин на підприємстві; Розвиток корпоративної культури в компанії. Створити умови праці; Соціальний розвиток та соціальне партнерство; Забезпечити безпеку персоналу.

Призначення системи – для персоналу компанії. Суб'єктами системи є особи, підрозділи, служби, організації, відділи та установи, які мають безпосередній вплив на економічну безпеку підприємства під час здійснення управління персоналом. Послуги з управління персоналом; Служби економічної безпеки; Державне агентство регулювання; Профспілкова організація; Агенти з підбору персоналу та підбір персоналу [53].

1.3 Методи діагностики кадрової безпеки підприємства

Діагностика кадрової безпеки підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровою безпекою та сформулювати основні напрями розвитку кадрового потенціалу.

Після методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної

безпеки в Україні, затверджених наказом Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 № 1277 [28], він був розроблений і формалізований на макрорівні для визначення рівня соціального забезпечення як складової. Фактично, питання оцінки безпеки персоналу на корпоративному рівні не охоплено чинною нормативною документацією чи інструкціями.

Визначати загрози безпеці людини та їх наслідки на основі індикаторів моніторингу, тобто систематичного порівняння реальної та бажаної безпеки людини. Безпосередній вибір індикаторів для моніторингу вимагає спеціального процесу. Для точного визначення стану безпеки персоналу та виявлення та усунення небезпечних тенденцій необхідно повністю оцінити пороги всіх показників.

У роботі Реверчука Н.Й. індикаторами стану безпеки людини є показники чисельності персоналу, продуктивності праці, рівня дисципліни робочої сили, коефіцієнтів мотивації заробітної плати та коефіцієнтів рівня освіти працівників.

У Кльоба Л.Г. оцінка умов безпеки людини за наведеними вище показниками покращує джерела інформації та показники інформаційної безпеки [24].

Камишникова Е.В. для оцінки стану безпеки персоналу EV ми використовували показники плинності, коефіцієнт зростання продуктивності та заробітної плати, коефіцієнт достатності капіталу, коефіцієнти економії за рахунок використання інноваційних пропозицій [18].

Більшість науковців [14, 23, 38, 41] Ми пропонуємо використовувати комплексний підхід до розрахунку рівня безпеки людини в компанії. Це ґрунтується на розділенні та обчисленні набору коефіцієнтів, визначенні меж і ваг, а також розрахунку загального індексу інтеграції безпеки людини.

Тому набір коефіцієнтів для визначення рівня безпеки людини на підприємстві поділяється на чотири класифікаційні групи.

- Кадровий індекс;
- Особливості системи мотивації.

- Високоякісний персонал.
- Ефективне використання персоналу.

Метод діагностики безпеки людини – це система визначення кількісних і якісних показників безпеки людини та порогових значень. Вибір конкретної метрики як метрики корпоративної людської безпеки може базуватися на двох підходах [31]:

- Це засновано на евристичній методиці за участю групи експертів. В даному випадку найефективнішим методом є «Дельфі».

- На основі методу кореляційного аналізу автоматизувати процес вибору показників відповідно до зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Підбір показника здійснювався для максимізації значення коефіцієнта кореляції, враховуючи коефіцієнт мультиколінеарності.

Якщо ви використовуєте подібний підхід для побудови системи кількісних і якісних показників безпеки людини на рівні підприємства, то слід включити такі показники: Також слід ранжувати значення первинних і вторинних показників [56] :

- Кількісний та якісний склад персоналу компанії та динамічні показники (середня чисельність персоналу компанії, динаміка змін, плинність кадрів, кадровий потік, вік, склад соціального та кваліфікованого персоналу).

- Показники ефективності використання персоналу на підприємстві (такі як показники продуктивності праці та капіталозабезпеченості).

- Показники якості системи мотивації підприємства (відношення рівня заробітної плати працівників до середньогалузевої, невиплаченої заробітної плати).

- Показники рівня лояльності персоналу (застосування сили, фінансові махінації, розголошення комерційної таємниці, взаємовідносини в колективі, рівень психосоціального середовища в колективі).

- Показники ефективності вжитих заходів щодо забезпечення безпеки

особового складу, розраховані на основі картографічного розрахунку ефективності заходів, що вживаються для запобігання збиткам.

Поглиблене дослідження вітчизняних та міжнародних методів оцінки безпеки персоналу в даному дослідженні показало, що в більшості випадків ці методи мають суттєві недоліки, зокрема: [33, 57, 58].

- Статичні критерії визначення безпеки персоналу. Безпеку необхідно розглядати не тільки як стан, а й як процес.

- Орієнтуючись насамперед на кількісні показники, статус безпеки характеризується багатьма якісними показниками.

- Незбалансований (або незбалансований) показник, який пояснює вплив внутрішніх і зовнішніх загроз на безпеку людини.

- Історичний характер інформації про стан безпеки особового складу. Інформація має бути гнучкою, щоб реагувати на зміни стратегії розвитку.

Цю проблему можна вирішити, запровадивши збалансовану метричну системну методологію для оцінки ситуації з безпекою людини в компанії.

Порядок оцінки стану безпеки людини дає змогу більш усвідомлено підходити до вибору показників безпеки людини на основі визначених інтегральних показників стану безпеки людини. Встановіть систему індикаторів, яка дозволяє (рис. 1.2).

Для визначення рівня окремих компонентів безпеки людини важливо встановити систему показників. Цей етап насамперед визначає ефективність загальної системи управління безпекою персоналу. Від того, наскільки досконала і точна сформована індикаторна система, залежить термін пізнання і здатність запобігати кризовим ситуаціям.

Назарова Г. та Момот Т. у своїх роботах [31, 32] визначили показники корпоративної безпеки людини за складовими: соціальна безпека та мотивація. Професійна безпека; Антиконтфліктна безпека; Безпека життя.

Інформаційна база для аналізу показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт про стан

заборгованості із заробітної плати», тощо. Матеріали виробляються відповідними службами підприємства (праця та заробітна плата, кадри, планово-економічні, бухгалтерські та ін.) [38].



Рис. 1.2. Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки [31]

Для оцінки лояльності співробітників необхідно проводити опитування на основі створення анкет та анонімних інтерв'ю співробітників компанії на різних посадах для підвищення відкритості та обґрунтованості оцінок. ... Вивчіть висновки в конкретний спосіб і зробіть конкретні висновки. На основі цього провести комплексну оцінку рівня лояльності персоналу компанії.

Через різноманітність показників, які можуть відображати умови безпеки людини, і значні відмінності в аналітичних потребах компаній різних дисциплін і розмірів, специфічний склад цих показників можна регулювати. Для великого розміру вихідної системи індикаторів для побудови моделі фільтрів, методів факторного аналізу, особливо виявлення потенційних

факторів, що впливають на безпеку людини, і ранжування показників. Можна використовувати методи ключових компонентів, що дозволяють вибрати групу.

Висновки до першого розділу.

Кадрова безпека є характеристикою стану економічної системи. Це ефективна функція всіх компонентів, забезпечення безпеки, а також здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, змістом і структурним аналізом, а також діагностикою і прогнозуванням внутрішніх і зовнішніх впливів людини. Метою кадрової безпеки є всі зусилля, спрямовані на безпеку.

Цілі кадрова безпека – це особи, компанії, відділи, служби, установи та організації, які безпосередньо задіяні в системі безпеки. Кадрову безпеку доцільно розглядати з таких позицій: як безпеку діяльності персоналу підприємства; як безпеку підприємства від деструктивних дій персоналу.

Персонал підприємства одночасно виступає як об'єктом, так і суб'єктом потенційних ризиків, загроз і небезпек економічній безпеці. У свою чергу, ризики і загрози можуть бути зовнішніми (не залежати від дій/бездіяльності персоналу) і внутрішніми (умисні/ненавмисні дії персоналу)

Ефективна система управління кадровою безпекою підприємства складається з таких послідовних підсистем: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; адаптація персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; розвиток корпоративної культури на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство; забезпечення кадрової безпеки.

Виявлення загроз безпеці людини та їх наслідків на основі метричного моніторингу, систематичного порівняння реальної та бажаної ситуацій безпеки людини. Безпосередній вибір індикаторів для моніторингу вимагає спеціального процесу. Для точного визначення стану безпеки персоналу та виявлення та усунення небезпечних тенденцій необхідно повністю оцінити пороги всіх показників.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ КП «ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради засновано 2000 року з метою виробництва високоякісного абразивного інструменту різних типів за стандартами ISO, GOST. Основним видом діяльності є виробництво абразивних виробів. Крім іншого підприємство здійснює виробництво інших комплектуючих і аксесуарів для автотранспортних засобів, виробництво вогнетривких виробів, кування, пресування, штампування, профілювання листового металу роликками і профілювання листового металу на роликовій листозгинальній машині, а також порошкову металургію.

Юридична адреса КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради – м. Дніпро, Заводський район, вулиця Насосна, будинок 24.

КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради орієнтований на задоволення будь-які потреб можливого покупця продукції. За заявкою замовника здійснюється виробництво інструменту будь-якої геометрії діаметрами від 4 до 250 мм і зернистістю від F10 до F500, твердістю від «дуже м'який» до «дуже твердий» із робочою швидкістю від 16 до 80 м/сек.

У виробництві абразивного інструменту використовується тільки сертифіковані матеріали з оксиду алюмінію та карбїду кремнію, на керамічних і інших матеріалах, що сполучають.

Для виробництва інструменту підприємство використовує штучні матеріали українських і зарубіжних виробників, які відповідають стандартам ДСТУ, FEPA; ISO. Залежно від призначення та умов експлуатації і задля досягнення необхідного рівня стабільності ріжучих властивостей абразивного інструменту, використовуються в основному різні керамічні

зв'язки.

Інженери компанії розробили інструменти спеціально для підшипникової промисловості. Інструменти цієї серії ANK KV63 і ANKS KV63 з різними пропорціями і твердістю демонструють хорошу різальну здатність і високу стабільність, а також прискорюють час роботи кільця підшипника. Це було підтверджено суміжними видами діяльності, такими як підшипникові компанії, SKF, ERC та інші.

У 2006 році КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради пройшло сертифікацію за системою менеджменту якості ISO 9001. Метою роботи колективу є відповідність сертифікації EN 12413, ISO 14001, OSA. Виробництво - це автоматичний контроль і контроль технічного процесу випалу виробів на обладнанні Siemens. Це дозволяє вилученню продукту забезпечити більш точні показники, які впливають на якість продукту. На додаток до наших власних випробувань інструменти для полірування регулярно відправляються в незалежні лабораторії для перевірки якості.

Загалом контроль якості інструментального виробництва на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради відбувається на кількох етапах виробництва:

- Контроль при закупівлі матеріалів і сировини безпосередньо у виробника з використанням відповідних сертифікатів для підтвердження якості.

- Зберігання вихідних матеріалів та сировини у відповідних умовах.

- Абразивна підготовка до преса проводиться на спеціально підготовленому для цього персоналу.

- Пресування виробу здійснюється шляхом систематичної перевірки геометричних параметрів і ваги пресованого інструменту.

- Керування процесом випалу здійснюється за спеціально створеною програмою в іншому виробничому комп'ютерному комплексі. Це дозволяє вибрати різні режими для полірувального інструменту.

- Візуально перевірте прилад на наявність механічних пошкоджень,

сколів і тріщин при вивезенні з кухні та при отриманні готової продукції на склад.

– Фахівці ВТК за допомогою електронних пристроїв вибірково перевіряють правильність геометричних розмірів приладу. Перевірте пористість, твердість та потенціал внутрішньої тріщини в обладнанні, перевіреному стандартним мікроскопом та аудіоапаратурою.

– Упаковка виготовлена зі спеціально розробленого контейнера, тому немає можливості пошкодити товар.

Інструмент вироблений підприємством використовується у найрізноманітніших сферах: від побутового застосування до важкої металообробної промисловості, від грубої обробки як металевих, так і неметалевих матеріалів до фінішної обробки різних інструментальних сталей.

Зараз абразивний інструмент КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради задовольняє потреби підприємств різних галузей Харкова, Києва, Львова, Одеси, Дніпра та інших міст України. У найближчому майбутньому планується освоєння ринків близького і далекого зарубіжжя.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівника за працю в залежності від складності та умов виконуваної роботи, його професійно-ділових якостей, результатів його праці.

З метою дослідження фінансового стану підприємства, на основі показників фінансової звітності (Додаток А, Б), розглянемо структуру та динаміку капіталу та активів підприємства.

Аналіз структури капіталу підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради наведено в табл. 2.1.

Вивчаючи дані, відзначимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція збільшення величини капіталу КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради. Так, на початок 2019 р. капітал підприємства склав 45261 тис. грн., протягом звітного періоду

відбулося стрімке зростання до 68594 тис. грн. і наприкінці 2020 р. загальне збільшення капіталу порівняно з початком 2019 р. склало 23331 тис. грн., або 51,55 %.

Таблиця 2.1

Аналіз структури капіталу підприємства КП «Енергопостачання»
Дніпропетровської обласної ради
за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від			
				+,-		%	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Загальна величина капіталу	45261	56667	68594	23331	11927	51,55	21,05
Власний капітал	29380	38859	44368	14988	5509	51,01	14,18
- у % до всіх джерел коштів	65	69	65	-	-4	-	-5,79
Залучений капітал	15880	17808	24223	8343	6418	52,54	36,04
- у % до всіх джерел коштів	35	31	35		4	-	12,9

Аналізуючи залучений капітал з початку 2019 – початок 2020 р. слід відзначити, що на початок 2019 р. його величина сягала 15880 тис. грн., а наприкінці 2019 р. величина залученого капіталу підприємства збільшились на 1927 тис. грн. Наприкінці 2020 р. порівняно з кінцем 2019 р. загальна сума залучених коштів збільшилася на 6418 тис. грн. (36,04 %).

Власний капітал протягом аналізованих 2018-2020 рр. мав тенденцію до зростання (рис. 2.1). Порівняно з базовим наприкінці 2020 р. цей показник зріс на 14988 тис. грн., або на 51,01 %.

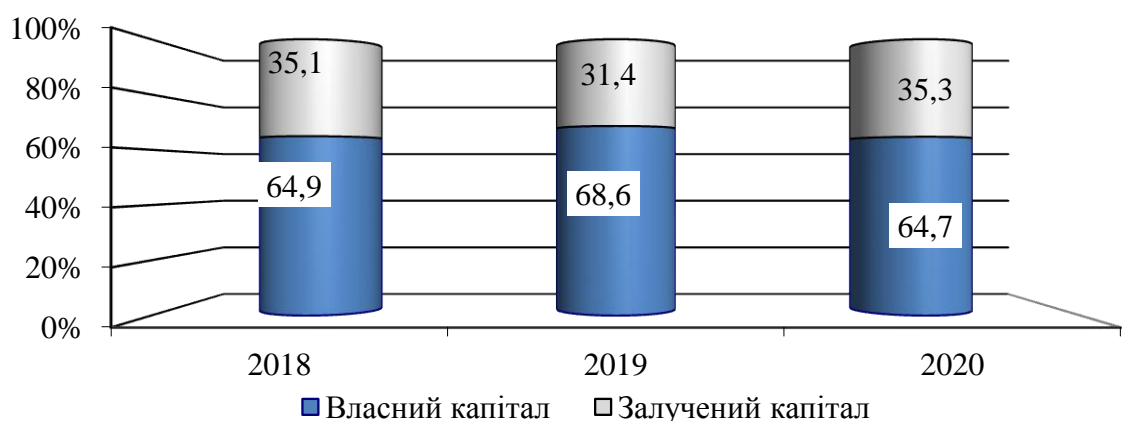


Рис. 2.1. Динаміка зміни питомої ваги власного та залученого капіталу

у загальній величині пасивів за 2018-2020 рр., %

Проте слід зазначити, що у порівняльній величині до загальної величини всього капіталу підприємства розмір власного капіталу підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,31 п.п. а порівняно з 2019 р. зменшення склало 5,69 п.п.

Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку, проте підприємство вимушене було значно більше залучати позиковий капітал у забезпечення господарських процесів. Основними статтями збільшення позикового капіталу стали страхові резерви та розрахунки за одержаними авансами, тобто відбулося значне комерційне кредитування підприємства.

Отже, власний капітал підприємства станом на кінець 2020 р. має розмір 44368 тис. грн. Величина власного капіталу збільшилась відносно кінця 2018 р. на 14988 тис. грн., відносно кінця 2019 р. на 5509 тис. грн.

Структура майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позичених і власних коштів підприємства в пасивах. У структурі вартості майна відображується специфіка діяльності кожного підприємства. Питома вага оборотних активів в загальній величині активів підприємства протягом останніх трьох років переважає над необоротними активами (2табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради за 2018-2020, тис. грн.

Показник	Загальна величина, тис. грн.			Відхилення			
				+,-		у % до	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
Необоротні активи	14586	16500	18649	4062	2149	27,84	13,02
Оборотні активи	30650	40134	49945	19296	9809	62,96	24,44
Всього активів	45261	56667	68594	23331	11927	51,55	21,05

В 2020 р. питома вага необоротних активів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради у загальному обсязі майна становить 27,19%, у той час як питома вага оборотних активів – 72,81%.

Збільшення активів підприємства протягом 2018-2020 років пов'язано як зі збільшенням необоротних активів на 27,84% так із підвищенням величини оборотних – на 62,96% у 2020 р. по відношенню до 2018 р.

Отже, протягом аналізованого періоду підприємство збільшувало масштаби своєї діяльності, загальна вартість майна підприємства зросла на 51,55% та на кінець 2020 р. становила 68594 тис. грн. в структурі активів оборотні засоби становлять 72,81%, що є характерним для торговельних підприємств.

При цьому, підприємство використовує як власний капітал так і позикові кошти. Питома вага власного капіталу протягом аналізованого періоду знаходилась в межах 64,9-68,6%, відповідно позикові кошти становили 31,4-35,3%. Найбільший вплив на збільшення величини власного капіталу спричинило зростання нерозподіленого прибутку, який склав на кінець 2020 р. 41957 тис. грн. У структурі позикових коштів кредиторська заборгованість за одержаними авансами займає найбільшу питому вагу (31,0-44,4), що свідчить про те. Що підприємство активно працює на умовах передоплати.

Таким чином, на основі проведеного аналізу забезпечення підприємства капіталом для здійснення фінансово-господарської діяльності слід, зазначити, що підприємство в достатній мірі володіє власним капіталом. Зміна власного капіталу у структурі пасивів протягом аналізованого періоду була не значною.

2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її складу за окремими складовими

Економічна безпека компанії – це ресурс (присутній і відсутній) у певній бізнес-можливості, стабільній роботі та динамічному науково-

технічному та соціальному розвитку, внутрішніх і зовнішніх побічних ефектах (внутрішніх і зовнішніх). найбільш ефективно використання для запобігання загрозам) для економіки.

Необхідність продовження забезпечення економічної безпеки обумовлена об'єктивним завданням кожного суб'єкта забезпечення стабільності виконання основних цільових функцій. Рівень економічної безпеки в економіці залежить від того, наскільки ефективно керівництво та працівники зможуть уникнути загроз для усунення шкідливого впливу тих чи інших негативних факторів зовнішнього внутрішнього середовища [61].

Причинами поганої фінансової безпеки є:

- 1) Посадові особи та фізичні особи (державні установи, міжнародні організації, компанії (організації) - свідомі чи несвідомі дії (конкуренти));
- 2) Узгодженість об'єктивних умов (стан фінансової ситуації на корпоративному ринку, наукові відкриття та розвиток технологій, неминучі сильні сторони тощо).

Залежно від суб'єкта негативний вплив на фінансову безпеку може бути об'єктивним або суб'єктивним.

Об'єктивними вважаються цілі, які не впливають із побажань конкретної компанії чи окремих співробітників.

Суб'єктивний вплив спричиняє неефективна робота всіх компаній або окремих співробітників (особливо керівників і функціональних керівників) [87].

Основним завданням корпоративної економічної безпеки є забезпечення стабільної та максимально ефективної діяльності та високого потенціалу майбутнього розвитку. Основні позиції економічної безпеки такі.

- Забезпечити фінансову ефективність, фінансову стабільність та незалежність компанії (організації).
- Забезпечення технічної незалежності та досягнення високотехнологічної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
- Досягнення високої ефективності управління та оптимальної та

ефективної корпоративної (організаційної) структури управління.

- Досягти високої кваліфікації та інтелектуальних здібностей персоналу, а також відповідної ефективності досліджень і розробок компанії.
- Мінімізувати руйнівний вплив виробничо-господарської діяльності на навколишнє середовище.
- Якісна правова охорона для всіх аспектів діяльності компанії (організації).
- Забезпечує виїзний захист інформації, комерційної таємниці та забезпечує рівень інформаційної підтримки, необхідний усім корпоративним і організаційним підрозділам.
- Надійна безпека персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів.

Основні функціональні завдання визначають формування необхідних структурних елементів та загальної схеми економічної безпеки. На малюнку 1 наведено короткий огляд типової структури функціональних елементів економічної та основної безпеки рис 2.1.



Рис. 2.1. Основні позиції економічної безпеки підприємства

Алгоритми виконання функціонального аналізу для забезпечення рівня економічної безпеки компанії (ЕБП):

1. Визначте структуру негативних впливів на функціональні елементи ЕБП та розподіл об'єктивних та суб'єктивних негативних ефектів.
2. Запишіть вжиті запобіжні заходи для запобігання побічних ефектів на всі компоненти ЕБП.
3. Оцінити ефективність заходів, вжитих для нейтралізації побічних ефектів ЕБП у кожному компоненті.
4. Визначте, чому існують ефекти і можуть призвести до того, що ЕБП буде недійсним.
5. Визначте невирішені та очікувані впливи на рівні ЕБП та потенційні майбутні впливи.
6. Дайте рекомендації щодо усунення несприятливих ефектів, наявних у ЕБП, та запобігання можливим подібним ефектам.
7. Оцініть вартість кожного запропонованого кроку для усунення негативного впливу на рівні ЕБП та визначте, хто несе відповідальність за їх виконання.

Загальна схема процесу забезпечення фінансової безпеки включає наступні дії (кроки), які здійснюються послідовно та одночасно:

- 1) Створення необхідних корпоративних ресурсів (капітал, персонал, права, інформація, технології та обладнання).
- 2) Загальне стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки з функціональними компонентами.
- 3) Стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації).
- 4) Загальний тактичний план економічної безпеки з функціональними складовими.
- 5) Тактичне планування фінансово-господарської діяльності

підприємства (організації).

6) Оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації).

7) Провести функціональний аналіз рівня економічної безпеки.

8) Загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Лише шляхом реалізації необхідної кількості таких дій (заходів) можна досягти належного рівня економічної безпеки.

Служби (сектори) фінансово-економічної безпеки підприємств — це спеціальні підрозділи, що входять до організаційної структури, діяльність яких формує відповідний рівень фінансово-економічної безпеки та під час виробничо-господарської діяльності з метою нейтралізації. головна загроза, яка може чекати бізнес.

Співробітники Служби економічної безпеки повинні бути кваліфікованим і професійно підготовленим персоналом, який послідовно задіяний у цій діяльності, зокрема в економічних та юридичних дисциплінах. Згідно з практикою корпоративної економічної безпеки, у пріоритеті часто мають бути колишні співробітники правоохоронних органів (МВС, СБУ, Генпрокуратура, податкова міліція, адміністративно-ревізійне управління), які мають відповідний досвід і високу морально-ділову якість [6, с. 141].

Ці відділи зазвичай включають економістів, юристів та тих, хто бере на себе ризик.

Менеджери, техніки, маркетологи, програмісти та інші експерти з бізнес-операцій (рис. 2.2).

На жаль, у вітчизняній практиці створення таких сервісів не є загальноприйнятою. Це одна з головних проблем управління фінансово-економічною безпекою, і її рівень низький.

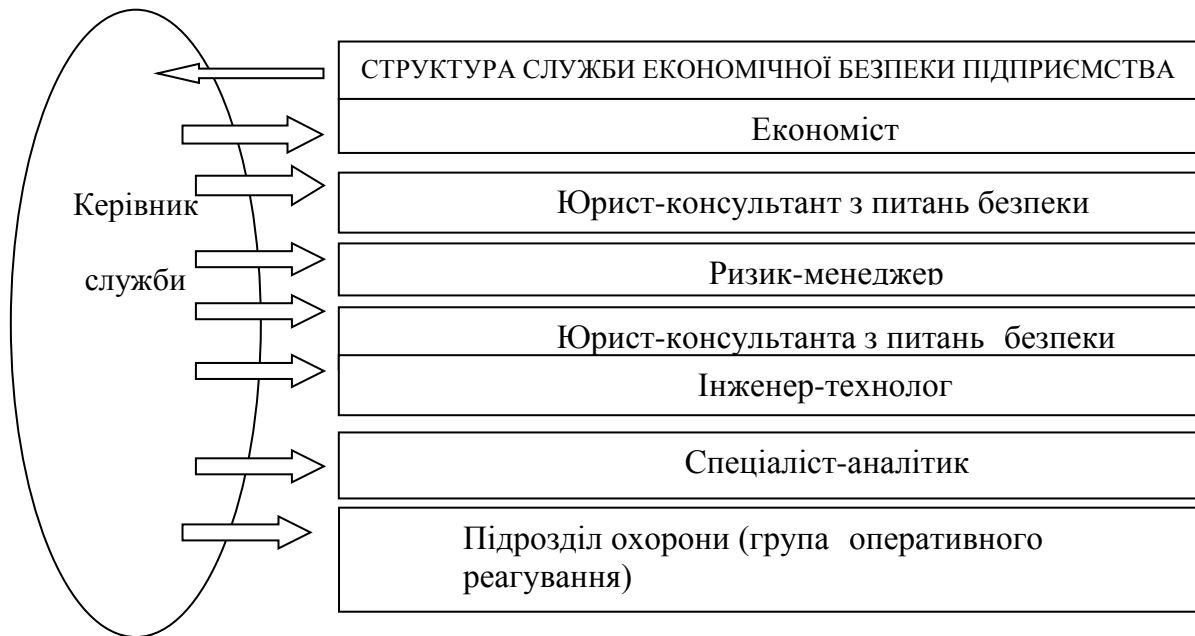


Рис. 2.2. Структура служби економічної безпеки підприємства

Служби корпоративної економічної безпеки повинні працювати у двох режимах: звичайному та екстремому. За нормального режиму, що відповідає характеру профілактично-попереджувальної функції, якщо немає істотної загрози фінансово-економічній безпеці бізнесу, профілактична робота проводиться з метою запобігання і всім обслуговуючим підрозділам Діяльності та всім підприємствам.

2.3 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

Оскільки ефективність праці залежить насамперед від працівників, здійснимо оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради за наступними напрямками:

– забезпеченість робочих місць персоналом в необхідному професійному та кваліфікаційному складі (забезпеченість персоналом);

- оцінка ефективності використання робочого часу;
- визначення і вивчення показників плинності кадрів;
- вивчення продуктивності праці.

Слід зазначити, що кадрова політика КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради в 2020 р. була спрямована на забезпечення діяльності кваліфікованими працівниками, закріплення їх та підвищення мотивації до більш продуктивної праці. При цьому, організація оплати праці була спрямовано на забезпечення винагороди працівникам за працю в залежності від складності та умов виконуваної роботи. Розпочнемо аналіз ефективності використання персоналу підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради з показників чисельності персоналу. За наведеними даними рис. 2.2 можна побачити, що чисельність працівників на підприємстві зростає та має неоднозначну динаміку.

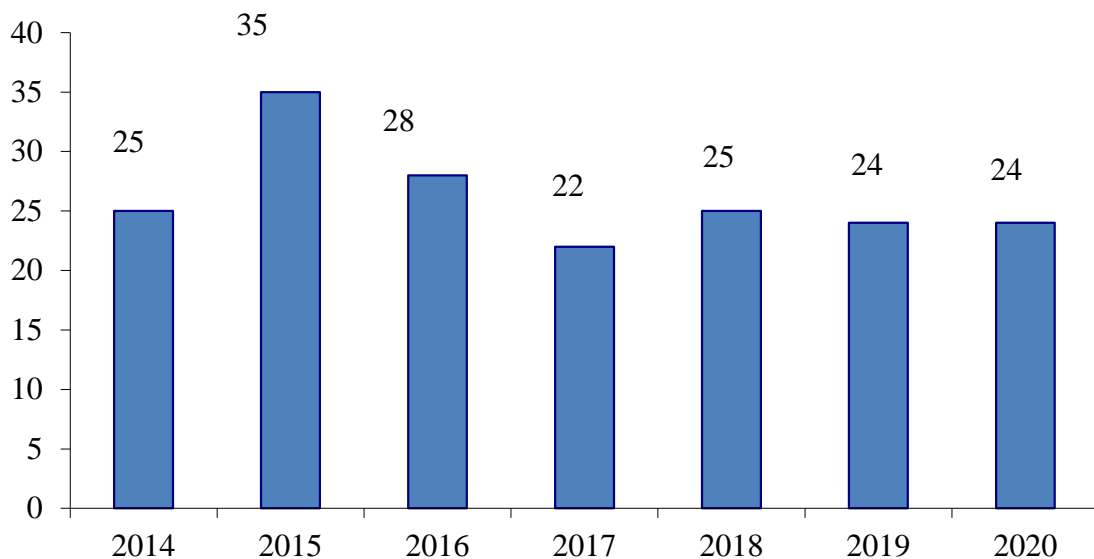


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради за 2012-2020 рр., осіб

У 2020 р. середньооблікова чисельність працівників складає 24 особи, що на 1 особу менше ніж у 2013 р. (25 чол.). Проте у 2020 р., порівняно з 2013 р., відбулося скорочення персоналу на 9 осіб. Середня річна заробітна плата персоналу підприємства у 2020 р. склала 278 тис. грн. Динаміка росту

середньорічної заробітної плати робітників підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради у 2012-2020 рр. наведена на рис. 2.3.

При цьому, середньорічна заробітна плата працівників у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась, що є свідченням не досить виваженої мотиваційної політики підприємства. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків до бюджету і позабюджетні фонди.

Продовжується проведення аналізу середньої заробітної плати відповідно до нормативів виробітку та чисельності працівників для всіх категорій працівників. Середній відсоток відповідності у 2020 році становить 115,0%.

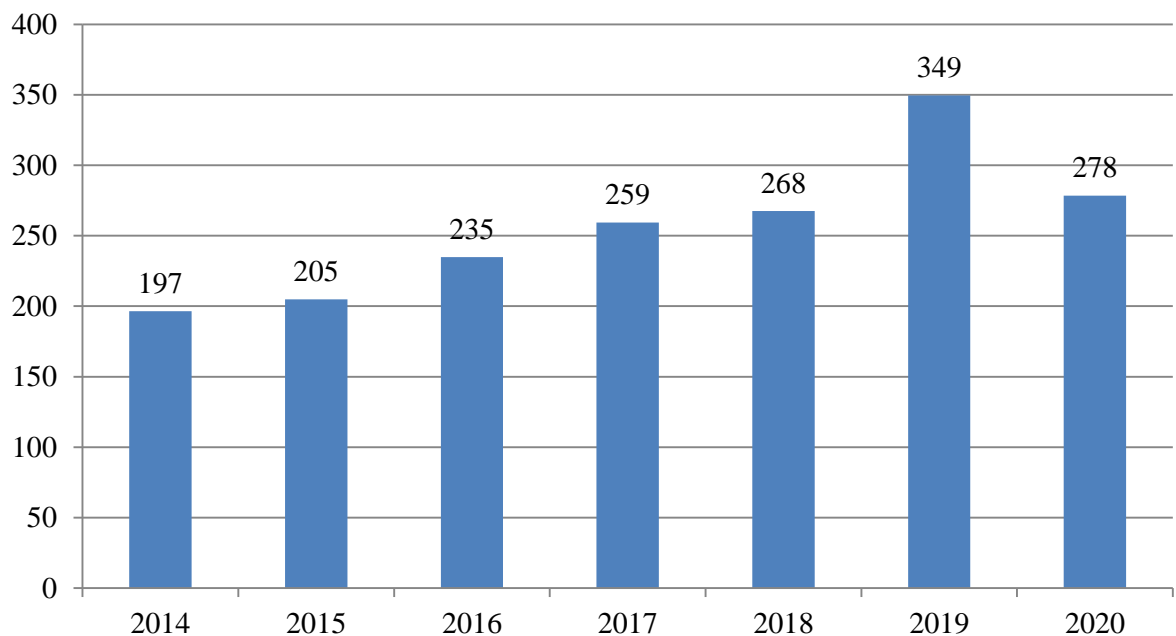


Рис. 2.3. Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради у 2013-2020 рр. у розрахунку на одного працюючого, тис. грн.

У 2020 р. середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві порівняно з 2019 р. не змінилася. Середньомісячна плинність кадрів за 2020 р. склала 0,56%.

Здійснено порівняння змін продуктивності праці одного працівника порівняно із загальним фондом заробітної плати, як стимулюючої складової ефективності робочої сили, що дасть змогу з'ясувати приховані можливості в покращенні продуктивності всього господарського процесу (37абл.. 2.3).

Проаналізуємо відношення продуктивності праці підприємства до середнього темпу зростання заробітної плати. Темпи зростання продуктивності праці з 2018 по 2020 рр.. є нижчий за темп зростання середньої заробітної плати, що пояснюється намаганням керівництва підприємства зберегти соціальні стандарти в умовах економічної кризи. Крім того важливо зазначити високий рівень продуктивності праці персоналу підприємства, яка у 2020 р. склала 4797 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг), тис. грн.	150560	133969	115130	-35430	-18839	-23,53	-14,06
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	11668	12484	13074	1406	590	12,05	4,73
Чисельність персоналу, 37абл.	25	24	24	-1	0	-4,00	0,00
Продуктивність (товарообіг) праці одного працівника, тис. грн./ 37абл.	6022	5582	4797	-1225	-785	-0,35	-14,06
Середня заробітна плата працівника за рік, тис. грн.	467	520	545	78	25	16,72	4,73
Коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над середньою заробітною платою	x	x	x	x	x	-0,02	-2,97

Намагайтеся обслуговувати працівників організації, порівнюючи звітний період з кількістю працівників у попередньому періоді. Слід

зазначити, що на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради у 2020 р. спостерігається зменшення загальної чисельності працівників на 1 особу порівняно з 2018 р. та відсутність змін порівняно із 2019 р. Зменшення кількості персоналу у порівнянні з 2018 р. відбулося у групі «Робочі». У 2020 р. підприємство відновило одну посаду керівника, яка була усунута у 2019 р. Виходячи з цих даних, можна побачити, що загалом у 2020 р. персонал підприємства збільшився на одного керівника й водночас відбулося зменшення робочого персоналу на одного працівника підприємства (38абл.. 2.4).

Аналіз людських ресурсів вимагає вивчення структури чисельності працівників, як абсолютної, так і відносної. Використовуйте відсоткову динаміку чисельності працівників, щоб створити таблицю, яка показує структуру робочої сили та визначає більшу чи меншу кількість працівників (Табл.. 2.5).

Таблиця 2.4

Склад середньооблікової чисельності підприємства КП
«Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради
за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення звітного 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Середньооблікова чисельність, осіб всього	25	24	24	-1	-
У тому числі:					
основний вид діяльності	25	24	24	-1	-
з них:					
- Керівники	4	3	4	-	1
- Фахівці	6	6	6	-	-
- Робочі	15	15	14	-1	-1

З таблиці видно, що найбільшу вагу від загальної кількості працівників становлять робітники (приблизно 60% у кожному році), а найменшу – керівники (16 % у 2018 р., 12,5% у 2019 р., та 16,7% у 2020 р.).

Таблиця 2.5

Структура середньооблікової чисельності персоналу підприємства
КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради за 2018-2020 рр.

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Всього	25	100,0	24	100,0	24	100,0	-	-
у тому числі основний вид діяльності	25	100,0	24	100,0	24	100,0	-	-
з них								
- Керівники	4	16,0	3	12,5	4	16,7	0,7	4,2
- Фахівці	6	24,0	6	25,0	6	25,0	1,0	0,0
- Робочі	15	60,0	15	62,5	14	58,3	-1,7	-4,2

Зважаючи на те, що у 2020 р. кількість робочих зменшилася у порівнянні з 2018 та 2019 рр., їх питома вага зменшилася на 1,7% та 4,2% відповідно. Це негативний момент, тому що продукт виробляється завдяки працівникам.

Протягом аналізованого періоду кількість фахівців залишилася незмінною – 6 осіб. Проте через зменшення загальної кількості персоналу питома вага фахівців зросла з 24,0% до 25,0%. Незначні коливання середньооблікової чисельності працівників підприємства в цілому та за окремими категоріями свідчить, що підприємство виробило штатну структуру й суттєвої причини її змінювати за аналізований період не було.

Дані про прийом та звільнення працівників на КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради представлено у табл. 2.6.

За даними таблиці можна побачити, що підприємство має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2020 р. (25,0%) збільшився у порівнянні з 2018 р. (20,0%), проте трохи зменшився, якщо порівнювати з 2019 р. (29,17%). Коефіцієнт плинності кадрів підприємства збільшився у 2020 р. на 0,33 п.п. у порівнянні з 2018 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2019 р. Потрібно звернути увагу на коефіцієнт сталості кадрів. Не дивлячись на те, що у 2020 р. частка склала 55,29%, що більше на 5,44 п.п. ніж у 2019 р., вона менша за 2018 р. на 7,24

п.п. Це негативно впливає на навчання персоналу та виробничі навички, що призводить до зниження продуктивності.

Таблиця 2.6

Дані про рух працівників підприємства КП «Енергопостачання»
Дніпропетровської обласної ради за 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Середня чисельність працівників, осіб	25	24	24	-1	-	-4,00	-
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	5	7	6	1	-1	20,00	-14,29
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	4	5	5	1	-	25,00	-
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням	2	2	2	-	-	-	-
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	9	12	11	2	-1	22,22	-8,33
Коефіцієнт з прийому працівників, %	20,00	29,17	25,00	5,00	-4,17	25,00	-14,29
Коефіцієнт щодо звільнення працівників,%	16,00	20,83	20,83	4,83	0,00	30,21	-
Коефіцієнт плинності кадрів,%	8,00	8,33	8,33	0,33	-	4,17	-
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ,%	36,00	50,00	45,83	9,83	-4,17	27,31	-8,33
Доля працівників, які працювали на підприємстві більше року,%	62,53	49,85	55,29	-7,24	5,44	-11,58	10,91

У таблиці 2.7 наведено дані щодо використання робочого часу.

У цій таблиці видно, що з 2018 по 2020 рік усі працівники підприємства відпрацювали 251 день, 248 днів та 250 днів. З огляду на скорочення чисельності працівників фонд робочого часу зменшується. Цей показник на 2018 рік становить 52 1000 годин, на 2019 рік – 494 000 годин, а на 2020 рік – 498 000 годин. У 2020 році працівники відпрацювали на 2,3 тис. годин менше, ніж у 2018 році, але порівняно з 2019 роком кількість працівників зросла на 0,4 тис. годин.

Таблиця 2.7

Використання робочого часу на підприємстві КП «Енергопостачання»
Дніпропетровської обласної ради
за 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Відпрацьовано одним робітником					
Днів	251	248	250	-1	2
Годин	2083,3	2058,4	2075,0	-8,3	16,6
Середня тривалість робочого дня	8,3	8,3	8,3	0,0	0,0
Фонд робочого часу, тис. год.	52,1	49,4	49,8	-2,3	0,4
Надурочно відпрацьований час, тис. год.	1,3	1,2	1,2	-0,1	0,0

З таблиці видно, що фонд робочого часу на 2020 рік збільшився на 3 дні з 2019 року (243 дні), але на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів), що становить 246 днів. Таким чином, чистий прибуток компанії зріс на 25,89% у 2020 році порівняно з 2018 роком і зменшився на 42,22% порівняно з 2019 роком.

Виробництво зросло до 181,1 години у 2018 році, але значно впало в 2019 році до 167,8 годин і збільшилося до 172,6 годин у 2020 році, але на 8,5 годин менше, ніж у 2018 році.

У 2019 році бюджет робочого часу був значно скорочений, з 1430 на 2018 рік, де 69 годин стало 1342,4 години. Отже, у 2020 році буде 1432, 58 годин, що на 1,89 години більше, ніж у 2018 році.

З метою аналізу ефективності використання визначеного балансу робочого часу на підприємстві необхідно визначити показники продуктивності праці. В табл. 2.8 згруповані відповідні основні показники.

Проаналізувавши таблицю можна побачити, що у 2020 р. чистий дохід зменшився на 1,71% порівняно з 2018 р. Водночас зменшення кількості працівників на 4,0% зумовило зростання всіх показників продуктивності

праці. Річний виробіток на одного працівника збільшився на 2,38% у порівнянні з 2018 р., середньоденний виробіток збільшився на 7,42%, а середньогодинний на 2,25%. Проте порівнюючи з попереднім роком слід зазначити, що за умов падіння чистого доходу у 2020 р. із незмінною величиною середньої чисельності працівників показники продуктивності праці мають суттєве зниження. Середній річний виробіток на одного працівника на 23,75%, середньоденний виробіток на одного працівника на 25,87%, середньогодинний виробіток на одного працівника на 28,55%.

Таблиця 2.8

Динаміка показників продуктивності праці підприємства за 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	292932	377578	287911	-5020	-89667	-1,71	-23,75
Середня чисельність працівників, осіб.	25	24	24	-3	0	-4,00	0,00
Середній річний виробіток на одного працівника	11717	15732	11996	279	-3736	2,38	-23,75
Середньоденний виробіток на одного працівника	65	94	70	5	-24	7,42	-25,87
Середньогодинний виробіток на одного працівника	8	12	8	0	-3	2,25	-28,55

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів мають показники рентабельності праці (табл. 2.9).

За даними таблиці видно, у 2020 р. темп падіння витрат виробництва продукції перевищує темп падіння чистого доходу порівняно з 2018 р. Це у свою чергу зумовило ріст валового прибутку на 21,36%. Проте порівняно з 2019 р. спостерігається зворотна тенденція, що призвело до зменшення валового прибутку на 70824 тис. грн., або на 29,07%.

Відповідно змін факторів, що визначають валовий прибуток підприємства наявні коливання розміру рентабельності його основної

діяльності, а саме загальне збільшення порівняно з базовим 2018 р. на 58,67% та зменшення на 17,45% порівняно з 2019 р. Крім того суттєві коливання доходів та витрат основної діяльності за умов незначних змін середньорічної кількості працівників підприємства аналогічно вплинули на показник рентабельності використання персоналу – загальне збільшення на 12,35% з одночасним зменшенням порівняно з 2019 р. на 44,83%.

Таблиця 2.9

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві КП
«Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради за 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	292932	377578	287911	-5020	-89667	-1,71	-23,75
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	150560	133969	115130	-35430	-18840	-23,53	-14,06
Валовий прибуток, тис. грн.	142372	243606	172782	30409	-70824	21,36	-29,07
Чистий прибуток	42599	92815	53628	11029	-39187	25,89	-42,22
Середня чисельність працівників, осіб	25	24	24	-1	-	-4,00	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	11668	12484	13074	1406	590	12,05	4,73
Рентабельність основної діяльності, %	94,6	181,83	150,10	55,5	-31,73	58,67	-17,45
Рентабельність персоналу, %	365,09	743,49	410,18	45,09	-333,31	12,35	-44,83
Рентабельність фонду оплати праці, %	1220,2	1951,3	1321,6	101,4	-629,8	8,31	-32,27

Значення показника рентабельності фонду оплати праці мають нестійку тенденцію, а саме відбулося зменшення на 32,27% порівняно з 2019 р. у поєднанні зі збільшенням значення порівняно з 2018 р. Більший діапазон коливання показника зумовлений крім факторів змін валового прибутку й стабільним ростом витрат на оплату праці на підприємстві. Так фонд оплати праці у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 12,05%, а порівняно з 2019 р. на 4,73%.

2.4. Діагностика кадрового потенціалу підприємства

Здійснимо діагностику кадрового потенціалу КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради, який безпосередньо впливає на ефективність системи управління персоналом підприємства.

В КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів.

Відповідно до Положення про відділ кадрів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований генеральному директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу кадрів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Компанія має відкриту кадрову політику і характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників на всіх рівнях, що дозволяє почати працювати на низьких і високих посадах. Я можу це зробити. Маючи належну кваліфікацію, незалежно від досвіду, компанії готові наймати професіоналів. Розглянемо схему набору кадрів, яку використовує КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради (рисунок 2.4).

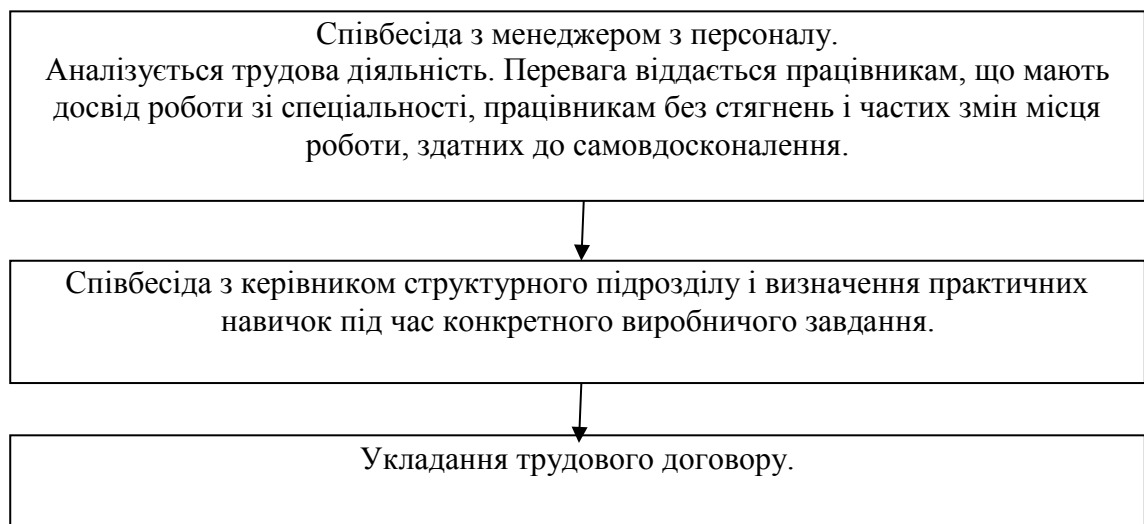


Рис. 2.4. Система підбору претендента на вакантне місце КП

«Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради

З даних рисунку видно, що система підбору персоналу підприємства має ряд слабких місць, оскільки немає точних критеріїв прийому кандидатів на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик та інше. Внаслідок цього, велика вірогідність, що на підприємство потраплять люди, які не мають достатньої кваліфікації. Також спостерігається, що стратегія роботи кадрової служби підприємства передбачає тільки підбір кваліфікованого персоналу, проте не «вирощування кадрів» усередині товариства. Далі відбувається розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Найважливішою проблемою, яка стоїть перед відділом кадрів, є дефіцит професійних кадрів. На жаль, компанія непрофесійна і дуже серйозна в роботі всієї компанії. Коли справа доходить до пошуку потрібних талантів, відділ талантів прагне використовувати якомога більше внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Необхідно підкреслити, що відділи кадрів вміло поєднують ці два підходи для вдосконалення співробітників та залучення зовнішніх працівників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Джерела залучення персоналу КП «Енергопостачання»
Дніпропетровської обласної ради

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень)
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	Власна база даних зовнішніх кандидатів
	Internet – джерела

Серед основних методів залучення кандидатів на вакантну посаду в організації, вирізняють: звернення до власної бази даних зовнішніх кандидатів; розміщення інформації про вакансії на кадрових інтернет-порталах. Розглянемо основні зовнішні джерела персоналу підприємства у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати дослідження джерел набору персоналу підприємства за 2020 р.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	-
Всього	100

Отже, з огляду на основні зовнішні джерела найманих компанією співробітників у 2020 році, основна частка прийнятих на роботу – це ЗМІ

(35%), тобто люди, які заявили, що хочуть працювати в компанії, а не керувати. . Мати. , Але за власною ініціативою. Також значну частину (30%) мають співробітники компанії, друзі, знайомі та родичі співробітників компанії (20%).

Висвітлімо проблему головних кадрів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради[^]

Дійсно важко вибрати професіонала, який має хорошу освіту та кваліфікацію, володіє новітніми технологіями, швидко впроваджує все нове в бізнес, керує новітнім обладнанням.

З іншого боку, не вистачає некваліфікованих людей, які займаються проектуванням.

На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Невдоволення персоналу соціальними пакетами та умовами праці, адже соціальні пакети потребують великих фінансових вкладень. Комунальне підприємство «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради вважає за краще інвестувати в розвиток виробництва та нові проекти, а не в соціальні програми.

Зростає не тільки інфляція і підвищується рівень життя мого суспільства, а й за цих показників зарплата має залишатися на досить високому рівні. Інфляція зростає, а зарплати залишаються колишніми. В результаті персонал почав шукати краще оплачувану роботу, яка б задовольнила мої зростаючі потреби. Крім того, відбувається постійне порівняння суми, виплаченої за ту саму роботу в одній компанії та суми, виплаченої в іншій компанії.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо сильні сторони, слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також можливості і загрози

його кадровій безпеці.

На основі результатів SWOT-аналізу розробляються рекомендації щодо: усунення слабких сторін; ефективного використання сильних сторін; нейтралізація або мінімізація збитків від загроз; використання можливостей для підприємства. Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток. В табл. 2.14 представлена Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Таблиця 2.14

**SWOT-аналіз кадрового потенціалу КП «Енергопостачання»
Дніпропетровської обласної ради**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Недостатність кадрового потенціалу. Плинність кадрів Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників.
Можливості	Загрози
Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна на сході. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції. Дороге навчання у вищих закладах.

На основі діагностики людських ресурсів компанії за допомогою SWOT-аналізу визначено, що кількість вищестоящих співробітників можна збільшити за допомогою навчання. Підвищення заробітної плати дає додатковий стимул для працівників давати поради щодо покращення роботи компанії. І як додатковий стимул зменшити плинність, скоротити кількість працівників, підвищити продуктивність.

Збільшення кількості працівників що можуть пройти навчання новим професіям за рахунок підприємства підвищить корпоративний дух та

відповідальність працівників за результати діяльності всього підприємства, надасть змогу зменшити імовірність виникнення конфліктів, впливу кваліфікованих працівників, навчання за рахунок підприємства стане також новою системою нематеріальної мотивації.

На рис. 2.5 зобразимо матрицю SWOT-аналізу кадрового потенціалу підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна на сході. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції Погіршення репутації підприємства. Дороге навчання у вищих закладах.
Внутрішнє середовище	СМ	СЗ
Сильні сторони	СМ	СЗ
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Збільшення кількості замовлень. Опанування нових видів виробництва, технологій. Просування кадрів отримання державної підтримки.	Підвищення з/п. Залучення інвестицій. Активна підтримка позитивного іміджу.
Слабкі сторони	СЛМ	СЛЗ
Недостатність кадрового потенціалу. Висока плинність кадрів. Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників	Поліпшення якості навчання персоналу дає можливість впровадити нові сучасні технології у виробництво. Високий рівень якості підготовки проведення реструктуризації на підприємстві.	Нестабільність в економіці країни ускладнюють впровадження нових технологій. Залучення персоналу. Утримання ринкової ніші. Підтримання конкурентоспроможності на ринку. Вдосконалення системи мотивації. Налагодження внутрішніх зв'язків.

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради

Отже, метою кадрової стратегії компанії є: забезпечити компанію достатньою кількістю кадрів для реалізації її стратегії розвитку. Турбота про

співробітників компанії: зростання добробуту, реалізація та професійний розвиток, забезпечення стабільної зайнятості. Забезпечити конкурентоспроможність підприємства через професійні та творчі здібності співробітників та реалізацію інноваційної діяльності. Ми забезпечимо стабільну ситуацію компанії та її працівників у майбутньому.

Реалізація цієї стратегії досягається шляхом загального дотримання наступних принципів: Взаємодія між співробітниками та власниками бізнесу ґрунтується на взаємній довірі, повазі та турботі про проблеми співробітників. Компанія вважає себе згуртованою командою, спільнотою активних і чуйних людей, готових до взаємної співпраці та командної роботи. Розвиток компанії забезпечується завдяки професійному, творчому та особистісному зростанню її співробітників.

Висновки до другого розділу.

КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради засновано 2000 року з метою виробництва високоякісного абразивного інструменту різних типів за стандартами ISO, GOST. Основним видом діяльності є виробництво абразивних виробів. Крім іншого підприємство здійснює виробництво інших комплектуючих і аксесуарів для автотранспортних засобів, виробництво вогнетривких виробів, кування, пресування, штампування, профілювання листового металу роликми і профілювання листового металу на роликівій листозгинальній машині, а також порошкову металургію.

У 2006 р. КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради пройшло сертифікацію за системою менеджменту якості ISO 9001. Мета команди – відповідати сертифікації EN 12413, ISO 14001, OSA. На виробництві автоматизовано контроль і управління технологічним процесом випалювання продукції на обладнанні від Siemens, що дозволяє при випалюванні продукції досягти більш точних показників, які впливають на

якість продукції. Крім власних випробувань, абразивний інструмент регулярно направляється в незалежні лабораторії для проведення тестувань, що підтверджують його високу якість.

Кадрова політика КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради в 2020 р. була спрямована на забезпечення діяльності кваліфікованими працівниками, закріплення їх та підвищення мотивації до більш продуктивної праці. При цьому, організація оплати праці була спрямовано на забезпечення винагороди працівникам за працю в залежності від складності та умов виконуваної роботи.

В КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів.

Відповідно до Положення про відділ кадрів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований генеральному директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу кадрів КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради.

Підприємство використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи.

На основі проведеної діагностики кадрового потенціалу підприємства за допомогою SWOT-аналізу визначено що, збільшення кількості висококваліфікованих працівників може бути досягнуте за рахунок навчання, збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників щодо внесення пропозицій удосконалення діяльності підприємства, а також стане додатковим стимулом для зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА КП «ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1 Застосування показників ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність управління людськими ресурсами відображається, з одного боку, в показниках, що відображають ефективність співробітників, а з іншого боку, в показниках, що відображають ефективність конкретних функцій і процесів персоналу. Показники ефективності працівників – це інший методологічний підхід, оскільки робота персоналу виконується під час виробничих і сервісних процесів і пов'язана з кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими видами діяльності компанії. управління персоналом [3].

Перший підхід передбачає, що персонал підприємства – це всі працівники, що визначає кінцевий результат роботи працівника (валовий прибуток, виручка, витрати, норма прибутку, собівартість у розрахунку на одну грн). Продукція, кількість готової продукції, якість продукції, витрати на управління підприємством, прибуток від основних засобів тощо є критеріями ефективності персоналу [13].

Друга група передбачає показники, які мають відобразити ефективність, якість та складність роботи. Це продуктивність праці, зростання продуктивності праці та коефіцієнт заробітної плати, частота виробничих травм, втрата робочого часу на одного працівника, заробітна плата (заробітна плата), середня заробітна плата на одного працівника, персонал. Це показник якості. У цьому випадку показники ефективності можна розглядати як частину фінансового аналізу компанії. Визначення цих показників є дуже важливою частиною аналізу системи ефективності компанії, оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність компанії [34].

Показник третьої групи – це показник соціальної ефективності. Текучість кадрів, рівень трудової дисципліни, співвідношення між працівниками, авторитет персоналу, уніфікованість персоналу, коефіцієнт участі чи вкладу, соціально-психологічне середовище колективу [38].

Вибір конкретного методологічного підходу для оцінки ефективності роботи залежить від багатьох факторів, зокрема від економіки, розміру компанії, кількості відділів, кількості співробітників, масштабу управління, рівня інформації та комп'ютеризації. Рівень культури компанії, терміни, планування стану, модель мотивації роботи, система і формат винагород, система обліку тощо.

В результаті вдосконалення системи управління робочою силою підприємства отримують економічну та соціальну вигоду. Однак не всі економічні та соціальні фактори впливу були виміряні. Тому, оцінюючи ефективність управління людськими ресурсами, необхідно враховувати не тільки кількісні показники, а й якісні.

Крім оцінки, існують інші методи, за допомогою яких можна оцінити роботу персоналу компанії.

Слід зазначити, що на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників. Невдоволення персоналу соціальними пакетами та умовами праці, адже соціальні пакети потребують великих фінансових вкладень. Комунальне підприємство «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради вважає за краще інвестувати в розвиток виробництва та нові проекти, а не в соціальні програми.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради збільшився у 2020 р. на 0,33 п.п. (4,17%) у порівнянні з 2018 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2019 р.

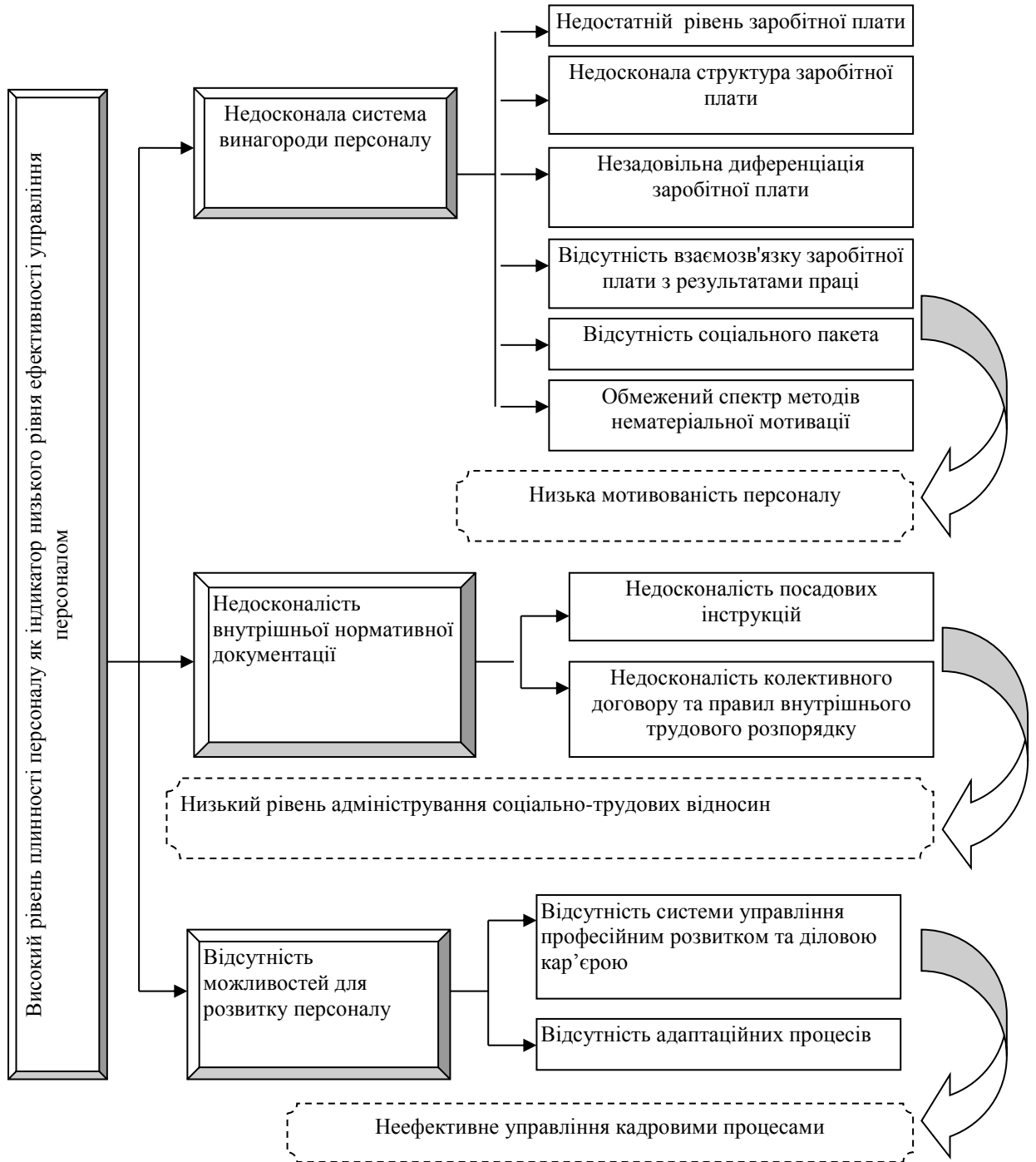


Рис. 3.1. Дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради

За результатами оцінки ефективності управління персоналом Дніпропетровської обласної ради КП «Енергопостачання» побудовано дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом за показником «плинність кадрів» (рисунок). 3.1).

Враховуючи характеристики підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради, запропоновано ряд заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи зі зниження плинності персоналу на підприємстві КП
«Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради

Проблема	Пропоновані заходи вирішення проблеми	Виконавець	Суб'єкт ухвалення управлінського рішення
Недосконала система винагороди персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Контролювати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю заробітної плати, структурою, диференціацією та результативністю. - Розробка ефективної системи винагород. - Удосконалення системи соціального забезпечення працівників. - Ознайомлення з соціальними пакетами. - Розширити деякі методи нематеріального стимулювання працівників. 	Менеджер з персоналу, економіст з фінансової роботи	Директор підприємства
Недосконалисть внутрішньої нормативної документації	<ul style="list-style-type: none"> - Хороша посадова інструкція; - Удосконалити зміст колективних договорів та правил внутрішнього трудового розпорядку. 	Менеджер з персоналу	Директор підприємства
Відсутність можливостей для розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадити програму адаптації для нових співробітників. - Оцінка потенційної робочої сили та результатів роботи кожні 6 місяців. - Розробити план дій щодо професійного навчання та управління діловою кар'єрою. 	Менеджер з персоналу, лінійні керівники	Директор підприємства

На мою думку, практична важливість запропонованих заходів для компаній щодо зниження плинності кадрів полягає в тому, що низька плинність кадрів і високі результати є частиною одного ланцюга: Низькопродуктивна плинність кадрів.

Отже, вважається, що заробітна плата є лідером у вдосконаленні системи оплати праці, зменшенні плинності та підвищенні ефективності управління персоналом. На основі інтеграції теорії класів і ключових показників ефективності ви можете побудувати ефективну політику компенсації для критичної компенсації.

Запровадження нових практик адаптації співробітників можна здійснити двома варіантами. 1) Керівництво. 2) Навчання на робочому місці та адаптивне навчання консалтинговими фірмами.

Перший варіант — вибрати наставника з лінійних керівників, які знають особливості компанії та свої навички роботи на конкретному робочому місці.

Другий варіант — це короткострокове навчання на роботі, яке не впливає на додаткові витрати та втрати, та залучення консалтингової фірми на основі платних професійних послуг для об'єднання в команди та побудови командної роботи.

Отже, ефективність управління персоналом в умовах посилення конкуренції має розглядатися через призму корпоративної ефективності та передумов сталого розвитку компанії.

3.2 Впровадження моніторингу кадрової безпеки на підприємстві

Рівень безпеки персоналу повинен постійно контролюватися керівництвом компанії. Це можна забезпечити шляхом ефективного моніторингу кадрових загроз. У зв'язку з цим дуже актуальним є питання створення ефективної системи моніторингу людської безпеки компанії. Оскільки запроваджена в роботі Реверчук Н.Й. методологія управління безпекою корпоративного персоналу [39] показує суть людської безпеки, загрози становленню систем безпеки людини, методи та показники оцінки безпеки людини. , Записано.

У роботі Назарової Г.В. [32] слід звернути увагу на загрози безпеці людини та детальну розгляд правових гарантій у компаніях. Ці довідкові джерела можуть слугувати теоретичною основою для організацій, які здійснюють моніторинг безпеки персоналу.

На його думку, при формуванні системи нагляду безпека людини досягається шляхом правильного підбору та застосування правильних інструментів, у соціально-трудої природі суб'єкта від внутрішніх і

зовнішніх загроз і небезпек. Методи та інструменти управління. Як ефективно використання персоналу, так і успішний розвиток компанії в цілому.

Для забезпечення безпечної роботи підприємства рекомендується побудувати систему моніторингу безпеки персоналу.

Перед цим процесом необхідно уточнити такі концептуальні інструменти, як моніторинг, безпека персоналу, моніторинг безпеки персоналу та системи моніторингу безпеки персоналу. На рис. 3.2. показані концептуальні інструменти, які використовуються в організаціях з моніторингу безпеки людини.



Рис. 3.2. Понятійний апарат з питань моніторингу кадрової безпеки підприємства [29]

Традиційно системи спостереження мають включати цілі, завдання, принципи, завдання, предмети, інформаційні системи та індикатори, методи

спостереження, оцінку та запобігання загрозам безпеці персоналу, сфери нагляду [52].

Система моніторингу безпеки людини має складатися з трьох підсистем: моніторингу, оцінки та запобігання загрозам безпеці людини (рисунок 3.3).

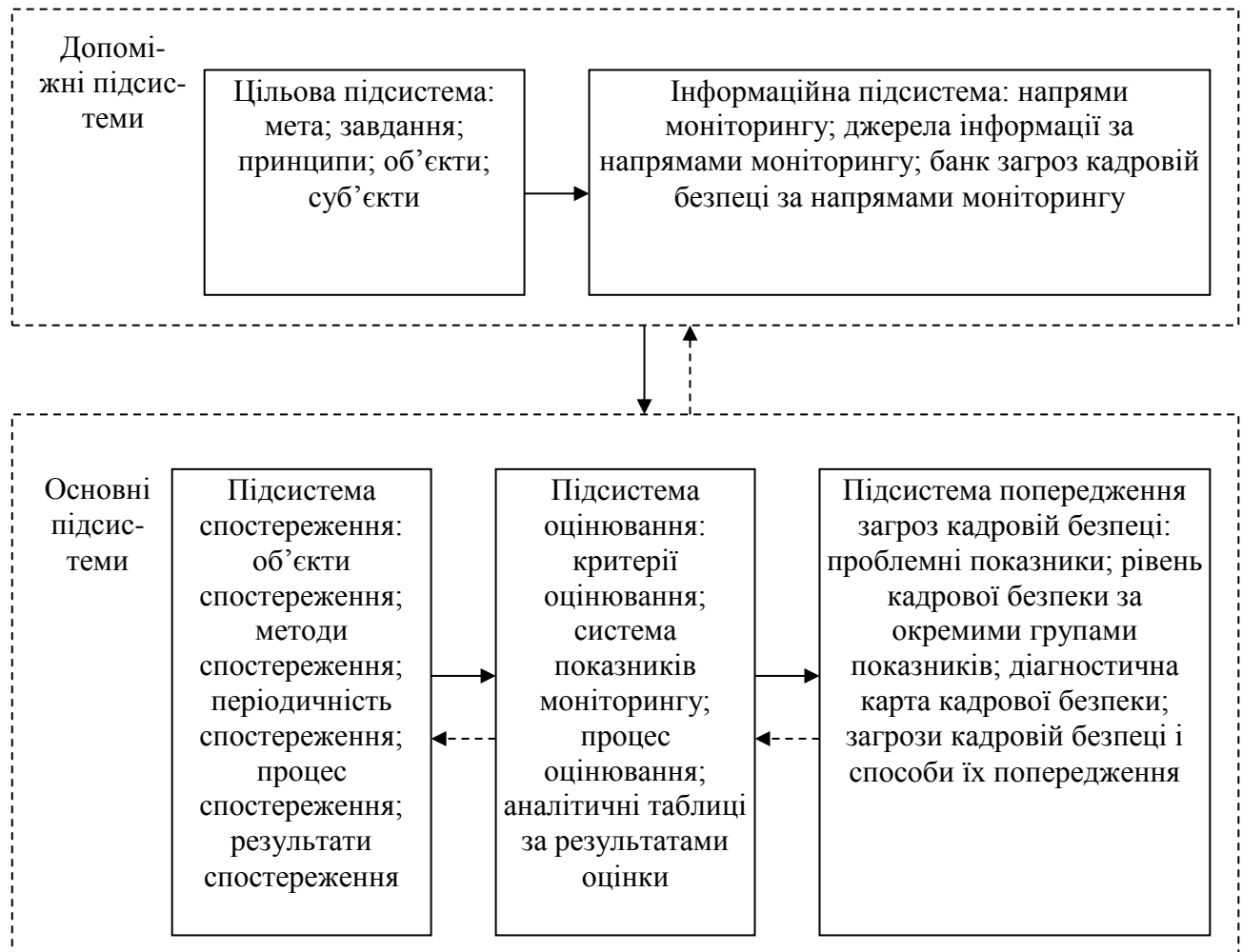


Рис. 3.3. Структура системи моніторингу кадрової безпеки підприємства

Виходячи зі списку елементів системи моніторингу, ви повинні включити додаткові підсистеми на додаток до трьох основних підсистем вище. Нарешті, пропонується розрізняти цілі та інформаційні підсистеми.

Допоміжна підсистема призначена для забезпечення ефективної роботи основної підсистеми.

Цільова підсистема є причиною або метою формування системи

моніторингу безпеки корпоративного персоналу. За іміджем воно включає мету, завдання, принципи, завдання та суб'єкти нагляду [49].

Метою корпоративного моніторингу людської безпеки є діагностика та запобігання загроз безпеці людей. Завданнями моніторингу корпоративної людської безпеки є: [29] Створення бази даних потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз корпоративній людській безпеці. Оцінка основних кадрових показників компанії та їх динаміка. Організація об'єктів моніторингу та проведення спостережень. Визначте рівень безпеки людини у вашій компанії. Попередження загроз корпоративній безпеці людей.

Метою моніторингу корпоративної людської безпеки є загроза корпоративній людській безпеці. На нашу думку, те, що контролюється, залежить від розміру компанії. До інформаційних підсистем належать: Джерела інформації у сфері моніторингу. Банки становлять загрозу безпеці людей у сфері спостереження.

Тому зону моніторингу визначають за типом охоронного персоналу. Наприклад, професійна, запобігання конфліктам, мотиваційна, соціальна, кадрова інформаційна безпека, безпека інтелектуальної власності та безпека колективної праці. У системі моніторингу безпеки людини пропонується систематичне джерело інформації у табличній формі для кожної зони моніторингу табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Джерела інформації для проведення моніторингу кадрової безпеки підприємства

Напрями моніторингу	Показники (індикатори) кадрової безпеки	Формули для розрахунку	Інформаційна база для розрахунку показників

Банк даних про загрози безпеці людей. Для її створення рекомендується використовувати формат таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3

Банк даних за загрозами кадровій безпеці підприємства

Вид загрози за середовищем виникнення	Назва загрози	Характеристика загрози	Дата виникнення загрози	Способи і інструменти попередження загрози	Результат попередження загрози

Розгляд ключових підсистем моніторингу безпеки персоналу компанії слід починати з підсистеми моніторингу. Об'єктами спостереження є звіти компанії та статистичні дані. Спостереження слід проводити щомісяця. Процес моніторингу полягає в зборі інформації та заповненні таблиці інформації по кожній сфері моніторингу безпеки людини (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інформаційні дані для моніторингу кадрової безпеки підприємства

Напрями моніторингу	Назви показників	Значення показників за місяцями:			
		січень	лютий	...	грудень

Найважливішою підсистемою моніторингу безпеки персоналу підприємства є підсистема оцінки. Для кожного конкретного показника були визначені критерії оцінки.

Показники, які контролюють корпоративну безпеку людини, не розглядаються належним чином у літературі, тому розглянемо підхід до визначення рівня корпоративної людської безпеки.

На нашу думку, в якості індикатора моніторингу людської безпеки компанії слід використовувати найбільш важливі та інформативні показники, які найчастіше враховуються при визначенні рівня безпеки людини.

За результатами аналізу літератури та консультацій з керівництвом сформовано систему індикаторів для оцінки людської безпеки.

Система індикаторів складається з семи груп за основними напрямками моніторингу безпеки персоналу. Кожна група складалася з п'яти показників. Вони неоднорідні та мають різні одиниці виміру, тому мають різні аспекти

роботи з персоналом у компанії.

Регулярно щомісяця контролювати безпеку персоналу. Негативна динаміка свідчить про ознаку загрози. Однак для визначення рівня безпеки персоналу в довгостроковій перспективі рекомендується розрахувати інтеграційні метрики. Цей показник можна визначити шляхом стандартизації.

У той час як підсистема запобігання загрозам безпеці людини визначає індикатори проблем та визначає рівень безпеки людини за індикаторами, необхідно діагностувати загрози безпеці людини та способи їх запобігання та нейтралізації. Для цього рекомендується заповнити діагностичну картку безпеки людини. Формат цієї карти наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.6

Форма діагностичної карти кадрової безпеки підприємства

Напрями моніторингу	Показники моніторингу	Рівень кадрової безпеки			Загрози кадровій безпеці			Заходи з попередження та нейтралізації загроз			Результат впроваджених заходів		
		січень		грудень	січень		грудень	січень		грудень	січень		грудень

На його думку, безперервне введення діагностичних карток безпеки персоналу полегшує візуалізацію інформації, скорочує час на її розуміння, приймає адміністративні рішення.

Висновки до третього розділу.

Ефективність управління людськими ресурсами відображається, з одного боку, в показниках, що відображають ефективність співробітників, а з іншого – в показниках, що відображають ефективність конкретних функцій і процесів персоналу. Показники ефективності працівників є різним методичним підходом, оскільки робота персоналу виконується під час виробничих і сервісних процесів і пов'язана з кінцевими результатами,

соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими видами діяльності компанії. управління персоналом.

На мою думку, практична важливість запропонованих заходів для компаній щодо зниження плинності кадрів полягає в тому, що низька плинність кадрів і високі результати є частиною одного ланцюга: Низькопродуктивна плинність кадрів.

Отже, вважається, що заробітна плата є лідером у вдосконаленні системи оплати праці, зменшенні плинності та підвищенні ефективності управління персоналом. На основі інтеграції теорії класів і ключових показників ефективності ви можете побудувати ефективну політику компенсації для критичної компенсації.

Запровадження нових практик адаптації співробітників можна здійснити двома варіантами. 1) Керівництво. 2) Навчання на робочому місці та адаптивне навчання консалтинговими фірмами.

Метою корпоративного моніторингу безпеки людини є діагностика та запобігання загроз безпеці людини. Завданнями моніторингу безпеки людини в компанії є: Створення бази даних потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз людській безпеці компанії. Оцінка основних кадрових показників компанії та їх динаміка. Організація об'єктів моніторингу та проведення спостережень. Визначте рівень безпеки людини у вашій компанії. Попередження загроз корпоративній безпеці людей.

Тому зону моніторингу визначають за типом охоронного персоналу. Наприклад, професійна, запобігання конфліктам, мотиваційна, соціальна, кадрова інформаційна безпека, безпека інтелектуальної власності та безпека колективної праці.

Регулярно щомісяця контролювати безпеку персоналу. Негативна динаміка свідчить про ознаку загрози. Однак для визначення рівня безпеки персоналу в довгостроковій перспективі рекомендується розрахувати інтеграційні метрики. Цей показник можна визначити шляхом стандартизації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Корпоративна безпека людини – це багатогранний і потенційний процес управління персоналом на всіх етапах (пошук, відбір, оцінка компетентності та виявлення психоемоційних якостей, корпоративної мотивації та лояльності тощо). забезпечення безпеки корпоративного персоналу шляхом створення чіткої системи моніторингу процесів і стану персоналу від внутрішніх і зовнішніх екологічних загроз.

Система управління безпекою корпоративного персоналу є взаємопов'язаним засобом створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління корпоративним персоналом відповідно до стабільного стану системи економічної безпеки.

Діагностика кадрової безпеки підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровою безпекою та сформувані основні напрями розвитку кадрового потенціалу.

Оцінювання стану кадрової безпеки в системі її діагностики нами було здійснено на прикладі підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради. Кадрова політика КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради в 2020 р. була спрямована на забезпечення діяльності кваліфікованими працівниками, закріплення їх та підвищення мотивації до більш продуктивної праці.

У 2020 р. середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві зменшилась на 3,57% порівняно з 2019 р. Темп зростання продуктивності праці за період 2018-2020 рр. є нижчий за темп зростання середньої заробітної плати, що пояснюється намаганням керівництва підприємства зберегти соціальні стандарти в умовах економічної кризи.

КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2020 р. (25,0%) збільшився у порівнянні з 2018 р. (20,0%), проте трохи зменшився,

якщо порівнювати з 2019 р. (29,17%). Коефіцієнт плинності кадрів підприємства збільшився у 2020 р. на 0,33 п.п. у порівнянні з 2018 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2019 р.

У 2020 р. чистий дохід зменшився на 1,71% порівняно з 2018 р. Водночас річний виробіток на одного працівника збільшився на 2,38% у порівнянні з 2018 р., середньоденний виробіток збільшився на 7,42%, а середньогодинний на 2,25%. Проте порівнюючи з 2019 р. слід зазначити, що за умов падіння чистого доходу із незмінною величиною середньої чисельності працівників показники продуктивності праці мають суттєве зниження.

До основних кадрових проблем КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради віднесено: складність вибору професіонала, який має гарну освіту та кваліфікацію, вивчає новітні технології, швидко впроваджує все нове в бізнесі, керує новітнім обладнанням. Кількість позапланових працівників. Невдоволення персоналу соціальною упаковкою та умовами праці. Необхідно підтримувати заробітну плату на достатньо високому рівні, звертаючи увагу на показники інфляції, щоб запобігти плинності кадрів.

За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні сторони, слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також можливості і загрози його кадровій безпеці. Відповідно цілями стратегії щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства запропоновано визнати: забезпечення підприємства трудовим потенціалом, достатнім для реалізації стратегії його розвитку; турботу про співробітників підприємства, забезпечення стабільного стану підприємства і його працівників у майбутньому.

Результатом удосконалення системи управління людськими ресурсами компанії є економічні та соціальні вигоди. Однак не всі економічні та соціальні фактори впливу були виміряні. Тому, оцінюючи ефективність управління людськими ресурсами, необхідно враховувати не тільки кількісні показники, а й якісні.

На наш погляд, використання інтегрального показника дозволить урахувати комплекс показників. Зауважимо, що кількість і склад показників слід встановлювати відповідно до цілей і етапів життєвого циклу компанії.

Слід зазначити, що на підприємстві КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства КП «Енергопостачання» Дніпропетровської обласної ради збільшився у 2020 р. на 0,33 п.п. (4,17) у порівнянні з 2018 р., водночас залишившись незмінним порівняно з 2019 р. За результатами оцінки ефективності управління персоналом підприємства КП «Енергопостачання» місцевої ради м. Дніпропетровська побудовано дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом за індексом «плинність кадрів».

Практичне значення запропонованих заходів для підприємств щодо зниження плинності кадрів полягає в тому, що низька плинність кадрів і високі результати є частиною одного ланцюга: низька плинність кадрів.

Отже, вважається, що заробітна плата є лідером у вдосконаленні системи оплати праці, зменшенні плинності та підвищенні ефективності управління персоналом.

Ми також рекомендуємо вам створити систему моніторингу безпеки персоналу, щоб забезпечити безпечну роботу у вашій компанії. Система моніторингу має включати такі елементи: цілі, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, інформаційні системи та індикатори моніторингу, методи моніторингу, оцінку та запобігання загрозам безпеці персоналу, зони моніторингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 32–37.
2. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331–338.
3. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 313–318.
4. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 122–128.
5. Ворфоломєєва О.М., Яковлева О.В. Проблеми кадрової безпеки підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 157–161.
6. Гавкалова Н.Л., Бушман Т.С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107–113.
7. Гречішкіна А.А. Сутність поняття «кадрова безпека» підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч.2 С. 144–146.
8. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29–37
9. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.
10. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / [Шкарлет С.М. та

ін.] ; під заг. наук. керівництвом заслуж. діяча науки і техніки України, д-ра екон. наук, проф. Шкарлета С.М. ; Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 205 с.

11. Єременко А.О. Зовнішні та внутрішні загрози кадрової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 39. С. 226–229.

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

13. Зачосова Н.В., Надточій Я.М. Напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 21. С. 82–86.

14. Зубко Т., Лаптева В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 4. С. 57–67.

15. Іващенко О.В. Відбір персоналу як складова забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 159–165.

16. Іващенко О.В., Шелеметьєва Т.В. Теоретичні засади мотивації персоналу в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 155–162.

17. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 53–59.

18. Камышникова Э.В. Методика оценки уровня экономической безопасности металлургического предприятия. *Актуальные проблемы экономики*. 2009. № 11 (101). С. 77-82.

19. Качан Н.С. Формування понятійного апарату в системі кадрової безпеки підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 130–139.

20. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент

інсайдерами : монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.

21. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2016. № 3. С. 15–23.

22. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5. С. 194–198.

23. Копча Ю.Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 116–122.

24. Кльоба Л.Г. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку. *Вісник Національного банку України*. 2014. №4. С. 68–73.

25. Латишева О.В, Підгора Є.О. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С.60–67.

26. Любченко Н.Л. Управління трудовим потенціалом як запорука кадрової безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(1). С. 142–145.

27. Ляшенко О.М., Криль Я.М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 274–279.

28. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України»: Наказ Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 №1277. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/list?Lang=uk-UA&tag=metodichniirekomendatsii>

29. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213–221.

30. Момот Т.В., Чжан Х.Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. №8. С. 266–

271.

31. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн.* 2010. Вип. 15. С. 34–37.

32. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2015. № 1. С. 134–139.

33. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2018. № 3. С. 174–183.

34. Палига Є.М., Бурда І.Я. Методичні засади створення підсистеми кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства].* 2012. № 1. С. 118–125.

35. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 21(2). С. 53–60.

36. Панченко В.А. Функціональні складові системи кадрової безпеки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. Вип. 3. С. 93–99.

37. Поскрипко Ю.А. Оцінка стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право.* 2015. № 1(1). С. 16–21.

38. Реверчук Н.Й. Кадрова безпека та методологія управління нею . *Вісник Університету банківської справи Національного банку України.* 2009. № 1 (4). С. 159–163.

39. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

40. Розкошна О.А., Артеменко А.С., Гурина К.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу як кадрової складової економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений.* 2015. № 2(6). С. 1355–1358.

41. Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А.М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. *Митна безпека*. 2013. № 1. С. 20–23.
42. Сазонець І.Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 351 с.
43. Світлична В.Ю., Запара А.П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.
44. Святокум О.І. Кадрова безпека в традиційному суспільстві. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер.: Соціологічні науки*. 2012. Т. 15, № 1–2. С. 40–46.
45. Семенченко А.В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 428–433.
46. Сліпа О.З. Мотивація персоналу та її роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2014. Вип. 2. С. 351–361.
47. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53–63.
48. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 81–84.
49. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Вип. 3. С. 88–96.
50. Тюріна Н.М., Баксалова О.М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(2). С. 230–234.
51. Халіна О.В., Козаченко Н.О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 2. С. 133–142.
52. Чередниченко О.Ю., Товма М.І. Актуальні питання забезпечення

кадрової безпеки як важливої складової системи безпеки установи, закладу, підприємства. *Честь і закон*. 2017. № 4. С. 44–48.

53. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61.

54. Чигрина С.В. Кадрова безпека підприємства як одна з найголовніших складових економічної безпеки. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 151–153.

55. Beardwell J. Human Resource Management: A Contemporary Approach 7/E. Instock ApS, 2014. 704 p.

56. Gontiuk Viktoriia. Algorithm and methods of human resources evaluation. *European Sciences review*. 2014. Vol. 3, May–June. P. 184–188.

57. Gontiuk Viktoriia. The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2013. Vol. 35, № 4. P. 522–528.

58. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*. 2009. Volum 2/9. P. 180–186.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) КП «ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

АКТИВ	Код рядка	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5	5	14
первісна вартість	1001	5	8	22
накопичена амортизація	1002	0	3	5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби	1010	14251	15883	17592
первісна вартість	1011	20388	23716	28160
знос	1012	6137	7832	10568
Інвестиційна нерухомість	1015	79	76	74
первісна вартість	1016	93	96	96
знос	1017	14	19	22
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
інших підприємств	1030	134	183	74
інші фінансові інвестиції	1035	87	82	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25	19	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	330
Інші необоротні активи	1090	0	251	560
Усього за розділом I	1095	14586	16500	18649
II. Оборотні активи		0	0	0
Запаси	1100	19722	28755	36017
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2441	2484	3071
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0	0	0
за виданими авансами	1130	3066	2378	1586
з бюджетом	1135	814	770	134
у тому числі з податку на прибуток	1136	19	8	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	292	420	882
Поточні фінансові інвестиції	1160	1504	1736	1529
Гроші та їх еквіваленти	1165	2596	3475	6424
Готівка	1166	33	3	5
Рахунки в банках	1167	1619	3137	6416
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	213	112	300
Усього за розділом II	1195	30647	40134	49945
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	27	33	0
Баланс	1300	45261	56667	68594

Продовження ДОДАТКУ А

ПАСИВ	Код рядка	2018	2019	2020
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	767	767	767
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	22	19	333
Додатковий капітал	1410	1603	1720	1310
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26992	36353	41957
Усього за розділом I	1495	29380	38859	44368
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	90	25	49
Пенсійні зобов'язання	1505	467	169	210
Довгострокові кредити банків	1510	63	49	980
Довгострокові векселі видані	1512	4098	2883	2498
Інші довгострокові зобов'язання	1515	79	79	4737
Довгострокові забезпечення	1520	197	197	197
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	4996	3402	8670
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	1351	1641	2386
Короткострокові кредити банків		0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	238	109	52
товари, роботи, послуги	1615	1619	1578	1725
розрахунками з бюджетом	1620	41	3549	508
у тому числі з податку па прибуток	1621	3	3486	434
розрахунками зі страхування	1625	106	93	90
розрахунками з оплати праці	1630	213	243	254
за одержаними авансами	1635	7043	6877	7513
за розрахунками з учасниками	1640	137	55	150
Поточні забезпечення	1660	90	164	161
Доходи майбутніх періодів	1665	3	3	2651
Інші поточні зобов'язання	1690	44	87	57
Усього за розділом III	1695	10887	14403	15553
Баланс	1900	45261	56667	68594

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КП
«ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	292932	377578	287911
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	150560	133969	115130
Валовий:	2090	142372	243606	172782
прибуток		0	0	0
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	206140	288288	272762
Адміністративні витрати	2130	21133	27221	28433
Витрати на збут	2150	15452	21957	21283
Інші операційні витрати	2180	212438	321051	301056
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	99489	161668	94769
збиток	2195	0	0	0
Доход від участі в капіталі	2200	79	388	251
Інші фінансові доходи	2220	429	1504	587
Інші доходи	2240	4947	9255	6964
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	1936	2730	5192
Втрати від участі в капіталі	2255	16	46	0
Інші витрати	2270	40016	44633	24382
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	62978	125405	73000
збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20379	32588	19372
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	42599	92815	53628
збиток	2355	0	0	0

