**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ушенко Н. В.

“\_\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА освітнього ступеня МАГІСТРА**

**ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

**Тема: «Управління кадровою безпекою авіапідприємства»**

**Виконавець:** \_студент ПД-616М Мізик Валентин Валентинович \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(студент, група, прізвище, ім’я, по-батькові, підпис)

**Керівник: \_\_\_**к.е.н., доцент Кривицька Наталія Юріївна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(науковий ступіть, вчене звання, прізвище, ім’я, по-батькові, підпис)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_Назаренко О.П.\_\_\_\_(підпис) (ПІБ)

**Київ 2020****НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** економіки та бізнес-адміністрування

**Кафедра** економіки та бізнес-технологій  
**Спеціальність** «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**Освітньо-професійна програма** «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ушенко Н.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_2020р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи студента**

Мізика Валентина Валентиновича

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи «Управління кадровою безпекою авіапідприємства»

затверджена наказом ректора від «11»\_\_жовтня\_\_2019р. № 2363/ст.

2. Термін виконання роботи: з «15» жовтня 2019р.дo «04» лютого 2020р.

3. Вихідні дані до роботи: відкриті інтepнeт-peсуpси; фaxoвi нaукoвi публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ДП «Украероруху»; дані засобів масової інформації та інші джерела інформації; звітність кадрової служби (1-к), фінансова звітність та звіт про фінансовий стан ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

4. Зміст пояснювальної записки: Теоретико-методичні засади управління кадровою безпекою авіапідприємства. Моніторинг кадрової безпеки ДП «Украерорух». Удосконалення системи управління кадровою безпекою ДП «Украероруху».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Підходи до визначення сутності поняття «кадрова безпека». Процес забезпечення економічної безпеки підприємства. Вплив кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства. Методи розрахунку, порогове значення і напрямки оптимізації індикаторів кадрової безпеки підприємства.

6. Календарний план-графік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Завдання | Термін виконання роботи | Підпис керівника |
| 1 | Вступ | 15.10.2019 - 19.10.2019 |  |
| 2 | Вивчити теоретико-методичні засади управління кадровою безпекою авіапідприємства | 20.10.2019 - 03.11.2019 |  |
| 3 | Провести моніторинг кадрової безпеки ДП «Украерорух» | 04.11.2019 - 23.11.2019 |  |
| 4 | Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою ДП «Украероруху» | 26.11.2019 - 21.12.2019 |  |
| 5 | Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат | 22.12.2019 - 20.01.2020 |  |
| 6 | Передзахист | 21.01.2020 - 22.01.2020 |  |
| 7 | Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту | 23.01.2020 - 03.02.2020 |  |
| 8 | Захист дипломної роботи в ЕК | 04.02.2020 |  |

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2019р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Кривицька Н.Ю.

(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_Мізик В.В.\_

(підпис випускника) (П.І.Б.)

**РЕФЕРАТ**

Пояснювальна записка до дипломної роботи Мізика В.В. «Управління кадровою безпекою авіапідприємства»: 124 сторінки, 36 рисунків, 31 таблиця, 64 використаних джерела, 9 додатків.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА, ЗАГРОЗА, РИЗИК, ІНДИКАТОР, ПРОЦЕС.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом, що забезпечує ефективну діяльність авіапідприємства в агресивному зовнішньому середовищі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти створення та забезпечення ефективної системи управління кадровою безпекою на авіапідприємства.

Метою магістерського дослідження є розробка основних теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на організацію і управління процесом забезпечення кадрової безпеки авіаційного підприємства

Методи дослідження – індукції та дедукції, спостереження та узагальнення порівняння, графічні методи, причинно-наслідковий, метод експертних оцінок та коефіцієнтний аналіз, індикаторний метод.

Отримані результати та їх новизна – полягає в розробленні та впровадженні заходів щодо підвищення рівня кадрової безпеки авіаційного підприємства, а саме:

* на основі формування структури, виділення функцій підрозділів та застосування процесного підходу було структуровано модель впливу кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства, з метою забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства;
* запропоновано нову структуру управління ДП «Украерорух» та побудовано схему послідовності дій підрозділів для мінімізації загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху»;
* розроблено функціональні обов’язки для нових та існуючих відділів та доведено практичну ефективність пропозицій - впровадження запропонованих в роботі заходів призведе до зниження витрат підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену систему та заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки рекомендується застосовувати в практичній діяльності підприємств та для оцінки рівня кадрової безпеки.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи- матеріали дипломної роботи можна використовувати на будь-яких підприємствах а зокрема в авіаційній галузі.

Прогнозні припущення про розвиток об’єкта і предмета дослідження – удосконалення системи управління кадрової безпеки авіапідприємства призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……………………………………………………………………………….6**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ**

**КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА…………………....…....11**

1.1. Економічна сутність кадрової безпеки та її основні ознаки….………..….11

1.2. Кадрова безпека в системі економічної безпеки…………………………..17

1.3. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства………………………………………………………………………...27

Висновки до розділу 1………………………………………………………...…37

**РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДП «УКРАЕРОРУХ»...39**

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП «Украероруху»……………………………………………………………………...39

2.2. Оцінювання фінансово-економічного стану ДП «Украероруху»..………46

2.3. Аналіз складу та структури кадрів ДП «Украероруху».………….............70

Висновки до розділу 2……………………………………………………..…….85

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «УКРАЕРОРУХУ»……………………………………….......87**

3.1. Система кадрової безпеки ДП «Украероруху»…………………………....87

3.2. Пропозиції щодо удосконалення кадрової безпеки ДП «Украероруху»…………………………………………………………………..….98

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих змін кадрової безпеки ДП «Украероруху»………………………………………………………………….....104

Висновки до розділу 3…………………..……………………………….……..110

**ВИСНОВКИ…………………...…………………………………………….……112**

**СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………………………………………………………..117**

**ДОДАТКИ……………………………………………………………………..…. 124**

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі економічні умови в Україні досить не стабільні, тому це говорить про те, що ведення бізнесу на даний момент стає все агресивнішим. Саме забезпечення кадрової безпеки підприємства виходить на перший план, так як персонал є головним фактором, що може створити загрози та ризики не тільки кадровій, а і економічній безпеці будь-якого підприємства, тому, завжди актуальна, а особливо в даний час в Україні є відома фраза «кадри вирішують все». На сьогоднішньому етапі соціально-економічного розвитку, для великої кількості українських підприємств існує проблема саме реалізації системи забезпечення кадрової безпеки, як механізму ефективного управління персоналом підприємства з ціллю забезпечення сталого розвитку його функціонування та більш результативного застосування кадрів, а також високої протидії ризикам та загрозам.

На даний час стрімко підвищилася вага людських ресурсів для успішної діяльності підприємства, а це пов’язано не тільки з тим, що відбувається глобалізація економіки, але і з тим, що зменшується життєвий цикл виробів, старіє існуючий виробничий досвід співробітників, міняться форми колективної роботи, впроваджуються інноваційні технології. Однак саме високий рівень кваліфікації, професіоналізм та досвід працівника підприємства, дає йому можливість створювати якісну продукцію, і цим самим забезпечувати безкінечний процес виробництва.

Саме працівники, створюють загрози та ризики для діяльності будь-якого підприємства, які пов’язані з: розкраданням ресурсів, розголосом комерційної таємниці та промисловим шпіонажем, що загалом зумовлює можливість банкрутство підприємства. Тому виходячи з цього можна сказати, що високого значення для кожного підприємства набуває саме забезпечення кадрової безпеки.

Особливо висока увага кадровій безпеці приділяється на авіаційних підприємствах так як, персонал відповідає за безпеку польотів та аеронавігаційні послуги, що в першу чергу пов’язані з життя та здоров’ям клієнтів та обслуговуючого персоналу, тому головою метою будь-якого авіапідприємства є ефективне забезпечення кадрової безпеки.

Сутність поняття "кадрова безпека" розглянута в працях різних вчених, а саме таких як О.В. Ареф’єва [1], Д.Ю Баглей [2], С.В. Васильчак [9], А.А. Гречишкіна [10], К.Н. Дорофєєв [12], А.О. Єременко [17], О.А. Кириченко [23], А.Я. Кібанов [24], О.Ю. Лащенко [27], О.Ю. Литовченко [29], Н.І. Логінова [30], А.Н. Ляшенко [31], Н.Г. Махеда [33], Г.О. Назарова [40], Ю.А. Поскрипко [45], Ю.С. Чаплигіна [56], І.Г. Чумарин [59], Н.М. Швець[61], І.Р. Шегельман [62]. Отже, існує велика кількість інших підходів, доцільність застосовування котрих при визначенні сутності кадрової безпеки все ще вимагає обґрунтування.

**Мета і завдання виконання дипломної роботи*.*** Метою магістерського дослідження є розробка основних теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на організацію і управління процесом забезпечення кадрової безпеки авіаційного підприємства.

В процесі досягнення мети дослідження передбачається розв'язати наступні завдання методологічного, теоретичного й практичного характеру:

* проаналізувати теоретичне підґрунтя сутності кадрової безпеки підприємства та її основні ознаки;
* обґрунтувати та встановити місце кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства;
* обґрунтувати методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства;
* надати організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «Украероруху»;
* проаналізувати фінансово-економічний стану ДП «Украероруху»;
* проаналізувати склад та структуру кадрів ДП «Украероруху»;
* розглянути та оцінити систему кадрової безпеки ДП «Украероруху»;
* розробити пропозиції щодо удосконалення кадрової безпеки ДП «Украероруху»;
* здійснити економічне обґрунтування запропонованих змін кадрової безпеки ДП «Украероруху».

**Об’єктом дослідження є:** процес управління персоналом, що забезпечує ефективну діяльність авіапідприємства в агресивному зовнішньому середовищі.

**Предметом дослідження є:**теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності системи управління кадрової безпеки авіапідприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних науковців з проблем теорії та практики розвитку системи кадрової безпеки авіапідприємств, а також засади економічної теорії. Методологічну та теоретичну основу склали спеціальні та загальні методи наукового пізнання відповідно до мети, завдання, об’єкта та предмета дипломної роботи. Таким чином, були використані: методи індукції та дедукції(задля визначення поняття «кадрова безпека», підходів, завдань та загроз кадровій безпеці (підрозділ 1.1)); методи спостереження та узагальнення (для визначення кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства (підрозділ 1.2)); метод порівняння (для дослідження методичних підходів до оцінки кадрової безпеки підприємств (підрозділ 1.3)); графічні методи (для аналізу ключових підходів до визначення поняття «кадрова безпека» (підрозділ 1.1), для визначення кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства (п. 1.2) та для аналізу динаміки показників фінансового стану, складу та структури кадрів (підрозділи 2.2-2.3)); причинно-наслідковий метод (у процесі оцінювання кадрової безпеки ДП «Украерорух», та визначенні загроз кадровій безпеці (підрозділ 2.3); метод експертних оцінок та коефіцієнтний аналіз(для розрахунку фінансового стану, для аналізу складу та структури кадрів, для визначення рівня задоволення оплатою праці та для рівня збереження комерційної таємниці (підрозділ 2.2-2.3)); індикаторний метод(для визначення рівня кадрової безпеки (підрозділ 2.3 та 3.3) та методи управління змінами(для визначення ефективності впровадження заходів (підрозділ 3.3)).

Iнфopмaцiйну бaзу дoслiджeння становлять:нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; відкриті інтepнeт-peсуpси; фaxoвi нaукoвi публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ДП «Украероруху»; дані засобів масової та інші джерела інформації; звітність кадрової служби (1-к), фінансова звітність та звіт про фінансовий стан ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в розробленні та впровадженні заходів щодо підвищення рівня кадрової безпеки авіаційного підприємства, а саме:

* на основі формування структури, виділення функцій підрозділів та застосування процесного підходу було структуровано модель впливу кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства, з метою забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства;
* запропоновано нову структуру управління ДП «Украерорух» та побудовано схему послідовності дій підрозділів для мінімізації загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху»;
* розроблено функціональні обов’язки для нових та існуючих відділів та доведено практичну ефективність пропозицій - впровадження запропонованих в роботі заходів призведе до зниження витрат підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що був здійснений якісний та кількісний аналіз персоналу, проведена оцінка кадрової безпеки ДП «Украероруху» за допомогою індикаторного підходу, а також здійснена оцінка кадрових ризиків на підставі експертного методу, в результаті яких були визначені заходи щодо оптимізації та зниження ризиків і загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху».

**Апробація отриманих результатів** була здійснена на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, , 16 жовтня 2018р.) та Чотирнадцятій міжнародній науковій конференції "АВІА-2019"( м. Київ, НАУ, 23-25 квітня 2019 року).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковано у 2 тезах доповідей та 1 науковій статті у фаховому збірнику (у співавторстві).

**Обсяг і структура роботи**. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ**

**КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Економічна сутність кадрової безпеки та її основні ознаки**

Кадровій безпеці підприємства приділяється велика увага в зв'язку з необхідністю забезпечувати особисту безпеку у всіх напрямах діяльності. З ціллю зменшення економічних небезпек, збереженню частини ринку, сприянню високого ступеня продуктивності та підтримки звичайного ступеня плинності кадрів, кадрова безпека підприємства зобов'язана бути забезпечена. Ці причини зумовлені умовами нинішньої ринкової економіки, котра вводить підприємства в жорсткі межі конкуренції, котра інколи буває недобросовісною.

Комплексна система, що складається з прийомів, методів, заходів, способів, котрі цілеспрямовані на мінімізацію небезпек, пов'язаних з персоналом називається кадровою безпекою підприємства.

Ціллю забезпечення безпеки кожного підприємства є вагомий вплив на можливі загрози, котрі перешкоджають підприємству успішно працювати у важких та непостійних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Працівники, котрі виступають як об'єктами, так і суб'єктами можливих загроз - є найскладнішою частиною системи безпеки підприємства.

Тому менеджер підприємства зобов’язаний враховувати ризики, котрі пов’язані з персоналом, адже вони позначаються на здоров’ї та життю співробітників, взаємовідносинах в колективі, репутації підприємства, доході працівника, тощо.

Будь-яке підприємство на ринку товарів та послуг бажає не лише взаємодіяти з всіма представниками, а й уберегти власну унікальність та надійність. Тому кожне підприємство прагне посісти домінуючу позицію на ринку, успішно розширювати власну діяльність, бути конкурентоспроможним, внаслідок правильної підібраної кадрової складової.

Для втілення сформованих бізнес-ідей необхідна систематизована робота відділу управління персоналом з питань забезпечення кадрової безпеки, котра зуміла б своєчасно виявляти та усувати різні види загроз.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день поміж експертів та вчених, що досліджують поняття «кадрова безпека», немає єдиного формулювання щодо сутності поняття «кадрова безпека».

Поняття «кадрова безпека» досить складне і неоднозначне, отже вимагає уточнення. Різноманіття визначень кадрової безпеки представлено в (Додатку А, табл. А.1).

Щодо визначення економічного змісту поняття "кадрова безпека" існує багато точок зору, які мають як загальні, так і відмінні риси. В зв'язку з цим, на думку авторів, раціонально буде згрупувати визначень кадрової безпеки в перетині підходів до управління.

Отже, всіх вчених, що розглядають сутність кадрової безпеки можна поділити на тих, що розглядають це поняття з позицій: цільового, процесного, структурного і функціонального підходів (рис. 1.1).

Підходи до визначення поняття "кадрова безпека"

Цільовий підхід(стан захищеності від небезпек і загроз, яке і є метою підприємства)

Процесний підхід(процес попередження негативних впливів на безпеку)

Структурний підхід(важлива складова (структурний елемент) економічної безпеки)

Функціональний підхід(вид діяльності, сукупність заходів по боротьбі з погрозами і небезпеками)

Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності поняття "кадрова безпека»

*Джерело: узагальнено автором на основі джерела [39,с.7]*

Цільовий підхід передбачає розгляд кадрової безпеки як рівень захищеності підприємства, котре є пріоритетною ціллю господарювання.

Процесний підхід передбачає розуміння кадрової безпеки, як явища не статичного, а динамічного, тобто як процес застереження негативних впливів на безпеку.

Структурний підхід передбачає розгляд кадрової безпеки як вагомого і суттєвого структурного елементу економічної безпеки.

Функціональний підхід, полягає в розгляді кадрової безпеки як різновиду діяльності, сукупності заходів по боротьбі з небезпеками, які складаються в плануванні, організації, контролі, мотивації, координації управлінських дій.

Процесний підхід до визначення кадрової безпеки налічує чотири визначення (мінімальна кількість). Це пояснюється тим, що при його застосуванні ототожнюються два відмінні поняття "кадрова безпека" та "процес управління кадрової безпекою". Ця група визначень характеризується тим, що під кадровою безпекою розуміється, процес запобігання загроз.

Формулювання поняття кадрової безпеки з позицій структурного підходу безперечно мають право на існування, оскільки кадрова безпека фактично є частиною економічної безпеки. Проте, на думку авторів, ці визначення не розкривають сутність поняття, а тільки демонструють місце кадрової складової в системі економічної безпеки або ж ілюструють будову кадрової безпеки. Складові частини кадрової безпеки представлені в визначенні таких авторів, як Н. Маренич і Н. Махеда [33].

Група визначень, що ґрунтуються на функціональному підході, на думку авторів, характеризується найбільшою роз'єднаністю. Так, під кадровою безпекою розуміють: ключова направленість кадрової роботи [24]; правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [23]; сукупність управлінських заходів [13]; діяльність [40]; сукупність засобів [8]; сукупність заходів [61].

Отже, даний підхід пов'язаний з управлінням кадровою безпекою, а не з розкриттям сутності поняття кадрової безпеки. Застосування цього підходу разом з іншими підходами до визначення кадрової безпеки є абсолютно раціональним.

Автори визначень, заснованих на цільовому підході, кадрову безпеку пов'язують з такою метою підприємства, як стан захисту від небезпек в трудовій сфері. Правильність такого підходу, на думку авторів, пояснюється можливістю розкриття якраз суті кадрової безпеки, виходячи зі значення слова "безпека". Як показують академічні глосарії, під безпекою необхідно розуміти саме стан захищеності. Нераціонально, на думку авторів, кадрову безпеку з'єднувати тільки з забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами, формуванням результативної системи управління персоналом та комунікаційної політики, як сформульовано в джерелі. Адже сама присутність усіх складових не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз і небезпек [64].

Отже, стан захищеності - це мета кожного суб'єкта господарювання, проте її досягнення імовірне тільки за умови використання певного набору засобів, інструментів та заходів. Тому, на думку авторів, визначення кадрової безпеки повинно ґрунтуватися на застосовуванні цільового та функціонального підходів.

У ринковій економіці всі підприємства користуються повною незалежністю в такому випадку забезпечення кадрової безпеки будь-якого підприємства зобов’язана базуватися на таких основних підходах [53, с. 274]:

1.Унікальність. Система кадрової безпеки не повинна бути стандартною або універсальною. Вона повинна створюватися, ґрунтуючись на специфіці кожного окремого підприємства, як зовнішньої, так і внутрішньої. Такою специфікою можуть виступати: внутрішні норми і розпорядки підприємства; морально-психологічний клімат в колективі; спеціалізація підприємства; нестабільність ринку і коливання навколишнього середовища; специфіка галузі виробництва та інші;

2.Взаємодія. Хоч кадрова безпека і виступає самостійним і головним елементом в системі економічної безпеки підприємства, все ж вона повинна бути узгоджена з іншими елементами економічної безпеки: правовою безпекою, техніко-технологічної, інформаційної та фінансовою безпекою. Тільки при їх повній взаємодії і узгодженості можна забезпечити повний захист підприємства від несприятливого впливу;

3. Комплексність. Оскільки кадрова безпека орієнтована на кадровий склад, то в її систему необхідно включити доречні структури, елементи, апарати, механізми і засоби, що забезпечують належний контроль за діяльністю персоналу всередині підприємства.

Отже, виходячи з аналізу даних підходів, можна сказати, що кадрова безпека підприємства – це процес, котрий заздалегідь попереджає вплив негативних факторів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків та небезпек, котрі пов'язані з персоналом.

Для того, щоб розкрити концептуальну основу управління кадровою безпекою, необхідно враховувати такі основні принципи [18, с.104-105]:

1. Кадрова безпека є однією із функціонального складових економічної безпеки підприємства, тобто підсистемою в комплексній системі економічної безпеки підприємства;

2. Мету кадрової безпеки можна визначити як створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання трудового потенціалу, зниження ризиків, нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз;

3. На рівень кадрової безпеки впливають різноманітні фактори, джерелом походження яких є внутрішнє і зовнішнє середовище;

4. Об’єктом підсистеми кадрової безпеки на підприємстві є працівник як індивідуум, колектив, людський капітал, система управління персоналом;

5. Суб’єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні.

Виходячи з цих принципів, можна сформулювати концепцію управління кадровою безпекою (Додаток Б, рис. Б.1).

Завдання кадрової безпеки підприємства визначаються:

* відповідно до ступенів управління підприємством;
* залежно від видів загроз;
* відповідно до груп ризику.

Тому, при розробленні завдань актуально пам’ятати, що кадрова безпека - це сукупність компонентів, пов’язаних поміж собою важкими та завуальованими відносинами.

Отже , до ключових завдань кадрової безпеки підприємства відносять [18, с.106]:

1. Участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку і оцінці персоналу;

2. Формування вимог до співробітників підприємства щодо безпеки;

3. Складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;

4. Складання нормативної документації для інших співробітників підприємства з метою дотримання кадрової безпеки;

5. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед співробітників підприємства;

6. Виявлення, попередження і припинення небажаних дій з боку співробітників підприємства, що можуть спричинити завдання шкоди його інтересам;

7. Проведення заходів, спрямованих на унеможливлення заняття певними особами посад, зловживаючи якими, вони можуть завдати своїми діями шкоди підприємству;

8. Моніторинг напрямків забезпечення кадрової безпеки.

Отже, на нашу думку, максимальний вплив на вірогідні загрози з боку зовнішнього і внутрішнього середовища є ключовим завданням кадрової безпеки підприємства, адже це є головною умовою щодо забезпечення стабільної діяльності підприємства, що дає йому перспективу розвиватися та успішно здійснювати власну діяльність в умовах незахищеності та нестабільності ринку.

**1.2. Кадрова безпека в системі економічної безпеки**

Економічна безпека підприємства в ринкових умовах господарювання набуває великої вагомості.

Економічна безпека підприємства - стан захищеності бізнес-процесів та їх ресурсного забезпечення, що сприяє уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх загроз, і дозволяє забезпечити стабільне функціонування та розширене відтворення з мінімальними втратами для підприємства [38, с.89].

На нашу думку, під економічною безпекою підприємства розуміється захист її науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від активних чи пасивних економічних загроз, пов'язаних, зокрема, з неефективною науково-промисловою політикою держави чи формуванням несприятливого зовнішнього середовища та здатністю відтворювати його.

Основні цілі економічної безпеки підприємства полягають в [36]:

* в стабільній роботі та максимальній ефективності в сучасних умовах;
* в створенні високого потенціалу для зростання та розвитку підприємства в майбутньому.

На основі цих цілей можна обґрунтувати процес забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.2).

Формування засад забезпечення економічної безпеки підприємства

Якісний та кількісний аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємства

Оцінка факторів та ступеня їх впливу на економічну безпеку підприємства

Аналіз та оцінка економічної безпеки підприємства

Розробка управлінських рішень та рекомендацій

Рис. 1.2. Процес забезпечення економічної безпеки підприємства

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства - це безперервний процес, цілеспрямований на запобігання ймовірного збитку підприємства.

Дослідження безпеки підприємства опираються на застосовування теоретичного аналізу та узагальнення наукових розробок, а також історичних та логічних методів наукового пізнання.

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності його функціонування, а також створення основи і перспектив зростання для виконання цілей бізнесу, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загрозливих факторів. Кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки (поряд з іншими - фінансовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, екологічною). Її іноді називають ще «кадровою та інтелектуальною» складовою економічної безпеки.

Інші елементи економічної безпеки:

* фінансова безпека розглядає і регулює питання фінансово-економічної спроможності підприємства, стійкості до банкрутства, визначає параметри платоспроможності та інші «грошові» характеристики;
* силова безпека займається режимами, фізичною охороною об'єктів і особистою охороною керівництва, протидією криміналу, взаємодією з правоохоронними та іншими державними органами;
* інформаційна безпека заснована не тільки на захисті власної інформації, в тому числі конфіденційної, а й проводить ділову розвідку, інформаційно-аналітичну роботу з зовнішніми і внутрішніми суб'єктами і т.д.;
* техніко-технологічна безпека передбачає створення і використання такої технічної бази, обладнання та основних засобів виробництва і таких технологій і бізнес-процесів, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства;
* екологічна безпека – вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище;
* правова безпека має на увазі всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, грамотну правову роботу з контрагентами і владою, вирішення інших правових питань.

Кадрова безпека займає домінуюче становище по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, так як вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони на будь-якому підприємстві первинні.

Це підтверджують і дослідження вчених, наприклад, Бурда І.Я. вважає, що: «Кадрова безпека - це складова частина економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями для якої є захист від загроз і ризиків для створення умов для найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства» [8, с.89].

Вчені Швайка Л.А., Жидецька Х.В. визначають, що: «Кадрова безпека - це сукупність засобів, за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє збереженню, зміцненню і розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства і захисту від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності повинно впливати на підприємство» [60, с.159-160].

На думку, Реверчука Н.Й.: «Кадрова безпека підприємства полягає в попередженні і зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства» [47].

Литовченко О.Ю. вважає, що: «Кадрова безпека - це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення і підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства» [29, с.7].

Наведені визначення дають підстави стверджувати, що кадрова безпека, як складова економічної безпеки підприємства, включає всі етапи організації та управління персоналом і має на меті встановити трудові та соціально-культурні відносини, що забезпечують беззбитковість діяльності підприємства.

Залежно від обраної стратегії підприємства формується процес розвитку персоналу та процес підвищення лояльності співробітників, все це відбувається в площині контролю та моніторингу служби внутрішньої безпеки та охорони праці (рис.1.3).

Бізнес-стратегії підприємства

Кадрова безпека

Контроль та моніторинг служби внутрішньої безпеки та охорони праці

*Процес підвищення лояльності співробітників*

*Процес розвитку персоналу підприємства*

Навчання персоналу

Підбір персоналу

Оцінка персоналу

Призначення персоналу

Адаптація персоналу

Використання персоналу

Формування кадрового резерву

Вивільнення персоналу

Оцінка внутрішнього середовища

Оцінка соціальної політики

Оцінка системи мотивації

Створення програми корпоративної лояльності

Задоволення нефінансових потреб співробітників

Фінансова мотивація

Економічна безпека підприємства

Визначення векторів розвитку

та партисипативне управління підприємством

Рис. 1.3. Структуризована модель впливу кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства

*Джерело: складено автором самостійно*

Розвиток персоналу слід розуміти, як систему взаємопов'язаних дій, що включають розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою і професійним ростом, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури та вивільнення неефективних кадрів.

Необхідність розвитку персоналу випливає з наступних потреб підприємства:

* підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування та розвитку підприємства;
* підвищення ефективності праці;
* зниження плинності кадрів;
* підготовка необхідних керівних кадрів;
* виховання молодих здібних працівників;
* досягнення більшої незалежності ринку праці;
* адаптація новачків до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін;
* адаптація до нових технологій та нових потреб підприємства;
* зростання соціальних якостей співробітників і їх задоволеності працею.

Заходи з розвитку персоналу:

* збереження працездатності;
* адаптація персоналу до умов, що змінюються;
* підготовка співробітників до виконання більш складних завдань;
* організація психологічної допомоги співробітникам, які працюють в умовах підвищених ризиків.

Основні принципи процесу розвитку персоналу:

* цілісність системи розвитку, наступність різних видів і форм розвитку персоналу;
* випереджаючий характер навчання і розвитку на основі прогнозу науково-технічного розвитку та умов розвитку підприємства;
* гнучкість різних форм розвитку, можливість їх використання на окремих етапах розвитку;
* професійне і соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів;
* побудова системи розвитку персоналу з урахуванням конкретних можливостей підприємства, соціально-економічних умов його функціонування.

Важливість процесу підвищення лояльності співробітників обумовлена наступним: на організаційному рівні наслідком нелояльності співробітників є протиправні дії персоналу та висока плинність персоналу. А це, в свою чергу, збільшує витрати на пошук, наймання та навчання нових працівників, підвищує ризик витоку комерційної таємниці та інші витрати. Тому є необхідність реалізації програм утримання співробітників, метою цих заходів, по суті, є підвищення рівня лояльності персоналу.

Задоволення базових потреб співробітників (фінансова та нефінансова мотивація). Сюди входять заходи щодо підвищення зарплати, надання пільг, запровадження гнучкого графіка або навчання новачків і підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. Так з'являється перспектива довгострокового співробітництва з одним і тим же працівником.

Партисипативне управління та інформування співробітників про цілі і завдання підприємства. Щоб залучити і мотивувати якомога більше працівників, потрібно донести до них інформацію про вектор розвитку підприємства - починаючи від неформальних способів (реалізація корпоративних заходів) до строго офіційних дій (укладення договорів про нерозголошення відомостей про фірму). Партисипативне управління на підприємстві призведе до розвитку рівня самореалізації персоналу всередині підприємства, залучення кожного в колективну діяльність. Так само як введення заохочень за активність, скорочення ієрархії між працівниками, принцип «вільного столу», проведення тренінгів і т. д.

Процеси розвитку персоналу підприємства та забезпечення лояльності персоналу будуть ефективні тільки при ефективній діяльності служби внутрішньої безпеки та охорони праці. Політика фізичної безпеки підприємства, яку втілює служба внутрішньої безпеки та охорони праці, - це стратегії і прийняття рішень, що забезпечують досягнення цілей загальної безпеки підприємства. Цими цілями можуть бути: зміцнення дисципліни праці і підвищення її продуктивності; захист законних прав та інтересів підприємства і персоналу; зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства; збереження і збільшення власності; підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції; максимально повне забезпечення керівництва підприємства достовірною оперативною інформацією про діяльність структурних підрозділів (дочірніх підприємств, філій); недопущення залежності від випадкових і нестійких ділових партнерів; здійснення перевірок окремих видів діяльності підприємства і т. п. Досягнення цих цілей, на основі існуючої бізнес-стратегії підприємства, при ефективних процесах розвитку персоналу та підвищення лояльності співробітників, призведе до зміцнення економічної безпеки підприємства в цілому.

З вищеперерахованих процесів забезпечення кадрової безпеки випливають необхідні заходи (важелі впливу та припинення) по ліквідації і зниження загроз з боку власних співробітників всякого рівня незалежно від відділу [52, с.97]:

* підібрати досвідчених і благонадійних працівників;
* контролювати благонадійність і лояльність персоналу,
* відслідковувати зміни в настрої трудового колективу;
* своєчасно виявляти, а також усувати негативні обставини та загрози;
* правильно і обґрунтовано відсівати джерела зовнішніх і внутрішніх загроз про боку співробітників.

Створення необхідних передумов для забезпечення економічної безпеки має спиратися на ефективну систему заходів із необхідним правовим, фінансовим, організаційним та інформаційним підґрунтям, що в свою чергу передбачає формування оптимальної системи економічної безпеки підприємства, яка враховуючи особистісні властивості підприємства та характер його взаємозв’язків з суб’єктами зовнішнього середовища, забезпечить оптимальні умови його стійкому існуванню з моменту заснування до моменту ліквідації [7, с.637].

У сьогоднішніх умовах на економічну діяльність авіапідприємств впливають як макроекономічні чинники (стан комерційного законодавства, політичне і соціально-економічне становище в державі та ін.) Так і мікроекономічні (кадри, достатність капіталу, менеджменту), що загострює питання убезпечення економічної безпеки авіапідприємств.

Економічна безпека авіапідприємства є умовою, що забезпечує найбільш продуктивне використовування ресурсів авіапідприємства для забезпечення звичайної роботи та розвитку, що дозволяє авіапідприємству максимально підвищити свою вартість на допустимому ступені ризику.

Мета економічної безпеки авіапідприємства полягає в ефективному захисті життєво важливих економічних інтересів відповідного об'єкта безпеки від загроз.

З огляду на комплексність змісту даної категорії, її слід розглядати як систему. Під упорядкованою сукупністю професійних служб, органів, прийомів, методів і шляхів, що забезпечують захист вагомих інтересів авіапідприємств від внутрішніх та зовнішніх загроз розуміється система економічної безпеки [37].

Система, спрямована на забезпечення економічної безпеки авіапідприємств, ґрунтується на: завданні, об'єкті, суб'єкті та підсистемах забезпечення економічної безпеки.

Пріоритетними цілями економічної безпеки авіапідприємства повинні стати ефективність діяльності, фінансова стабільність і незалежність авіапідприємства.

Основними завданнями системи економічної безпеки є:

* моніторинг та прогнозування загроз економічній безпеці авіапідприємств;
* аналіз ризиків та загроз з використанням кількісних та якісних методів;
* розроблення інструментів та механізмів для зменшення загроз та підтримки сталого розвитку авіапідприємства;
* постійне вдосконалення механізму убезпечення економічної безпеки.

Присутність загроз стабільному функціонуванню авіапідприємства обумовлює необхідність застосування відповідних методологічних прийомів дослідження економічної безпеки авіапідприємства.

У якості основних факторів зовнішнього впливу на безпеку функціонування авіапідприємств є політичні, екологічні, економічні, соціальні, техніко-технологічні та правові чинники.

З точки зору мезорівня системи економічної безпеки можна досліджувати як в галузевій, так і в територіальній площині. В галузевій площині у якості чинника, що виступає небезпекою, аналізуються характеристики галузі діяльності підприємницької структури. Мезорівень з боку території окреслює в якості загроз характеристики певного регіону. Параметри оцінки та індикатори сфери діяльності підприємства, відображені на рис.1.4.

Параметри оцінки

Характеристики території

Характеристики сфери діяльності

Індикатори економічної безпеки

1. рівень життя населення в регіоні;
2. інвестиційна привабливість території;
3. кордони ринку збуту;
4. присутність ресурсів;
5. транспортно-логістична інфраструктура.
6. надійність партнерів;
7. надійність інвесторів;
8. масштаб і перспективність розвитку ринку;
9. характер конкуренції на ринку;
10. сезонні коливання;
11. інноваційний розвиток конкурентів;
12. привабливість бізнесу.

Рис. 1.4. Індикатори і параметри оцінки загроз мезорівня

*Джерело: складено автором самостійно*

З метою оцінки економічної безпеки авіапідприємства на мікрорівні всі показники можна розподілити за категоріями: фінансові показники; виробничо-збутові; показники інноваційної діяльності; соціальні індикатори. Інтегральна оцінка економічної безпеки з урахуванням ризиків і загроз на всіх рівнях дозволить виявити ті об'єкти безпеки, щодо яких необхідна розробка механізму та інструментів підвищення економічної безпеки.

До об'єктів системи забезпечення економічної безпеки авіапідприємств відносяться [37]:

* напрямки функціонування господарюючого суб'єкта (постачальна, виробнича, адміністративна, торговельна);
* рухомість та ресурси (матеріально-технічні, фінансові, розумові, інформаційні);
* колектив, різноманітні структурні підрозділи.

Суб'єктами забезпечення економічної безпеки авіапідприємств є персонал, служби та підрозділи, котрі займаються забезпеченням безпеки.

Організовані заходи щодо забезпечення економічної безпеки базуються на нормативно-правовій базі діяльності авіапідприємств, мотивації персоналу, заходи економічного стимулювання, адміністративних важелів управління, ресурсозбереження та інших прийомах.

У концепції механізму забезпечення економічної безпеки авіапідприємства необхідною умовою є проведення індикативного аналізу, як методу економічних досліджень, що полягає у виявленні динаміки і тенденцій зміни показників економічної безпеки та їх інтегрованості в систему забезпечення економічної стійкості господарюючого суб'єкта та дотримання його економічних інтересів [37].

Збір інформації про чисельні параметри індикаторів необхідний для ідентифікації вразливих місць в роботі авіапідприємства, встановлення наслідків реалізації загроз і вироблення обґрунтованих управлінських рішень.

Підсистема контрольованих параметрів діяльності авіапідприємства містить спеціальні показники економічної безпеки розвитку, по динаміці яких за певний часовий період можна провести діагностику ситуації: нормальний, передкризовий, кризовий. З ціллю вираження перспектив розвитку авіапідприємства можна здійснити прогнозування банкрутства підприємства/

Результат ідентифікації економічної безпеки визнає принципову вагомість, так як він не тільки дає узагальнюючу оцінку поточного стану авіапідприємства, але і вказує на необхідні напрямки впливу та прийняття певних управлінських рішень в області планування, організації і мотивації.

При виявленні перших ознак кризи наводяться в дію превентивні механізми, спрямовані на нейтралізацію і запобігання розвитку кризи і призводять підприємство до нормального стану.

Забезпечення економічної безпеки авіапідприємства слід розглядати як безперервний у часі процес, заснований на системному моніторингу індикаторів економічної безпеки, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану економічної безпеки авіапідприємства і застосовувати відповідні механізми її забезпечення.

Стан економічної безпеки авіапідприємства визначає вибір відповідних важелів управління.

Планування роботи підрозділу служби безпеки покликане не тільки забезпечити належну організацію його роботи, спрямовану на досягнення конкретних і значущих результатів. Система планування зобов'язана існувати достатньо гнучкою, враховувати реалії функціонування авіапідприємства в конкретний момент часу та у визначеному регіоні.

Таким чином, успіх діяльності немало в чому визначається швидкістю і правильністю реакції авіапідприємства на виникаючі загрози, де ключовим фактором, що визначає ефективність підприємницької діяльності, є створення системи забезпечення економічної безпеки авіапідприємства.

**1.3. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки авіапідприємства**

Будь-яке сучасне авіапідприємство прагне не тільки взаємодіяти на ринку товарів та послуг з всіма зацікавленими сторонами, утім і зберегти свою унікальність та цілісність. Авіапідприємства прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку та бути конкурентоздатними і благополучно просувати власний бізнес, завдяки грамотно підібраною кадровою складовою.

Реалізація даних бізнес-ідей вимагає налагодженої системи діяльності служб кадрової безпеки, котра може своєчасно виявляти та вирішувати різні небезпеки.

З різних точок зору можна аналізувати кадрову безпеку авіапідприємства. Так, з одної точки зору, кадрова безпека – це захист кадрів авіапідприємства від різних загроз, включаючи підбір та пристосування персоналу, розвиток та кар’єрний ріст, його практичних та індивідуальних характеристик. В даному випадку ключовим осередком загроз для персоналу є менеджер, котрий недотримується прав та гарантії співробітників.

З іншої точки зору, кадрову безпеку - дозволено визначати з позиції ініціативного захисту, котрого вимагає саме авіапідприємство. Це стосується загроз, пов'язаних із економічною безпекою, репутацією та стійким розвиненням внутрішніх бізнес-процесів, що відбуваються через недозволені навмисні та неумисні дії працівників. Наприклад, корупційна діяльність чиновників і осіб, які зловживають власним становищем. Співробітники авіапідприємства можуть домовлятися, доводити секретну інформацію іншим особам або застосовувати її з небажаною метою.

Окремі працівники можуть завербувати унікальних спеціалістів та запросити їх до конкуруючого підприємства. Процвітаючі підприємства можуть підлягати рейдерським захопленням та іншим насильницьким впливам.

Завжди з'являються ризики з сторони персоналу на усіх стадіях роботи. Щоб мінімізувати вплив ризиків з боку персоналу авіапідприємства формують універсальну кадрову систему, яка може своєчасно визначити загрозу та вчасно її ліквідувати. Тому, головне налагодити відмінний взаємозв’язок з службами управління персоналом всередині підприємства, починаючи з фази прийому працівників. В перелік "небезпечних" кандидатів входять люди, робота на підприємстві чи їх звільнення можуть викликати проблеми.

Основним інструментом діяльності служби кадрової безпеки є абсолютне контролювання за усіма галузями роботи персоналу. Приміром, це прослуховування телефонних розмов, контролювання робочого часу та дозвілля працівників, відеоспостереження, контролювання доступу та діяльності комп’ютера, іншими словами це контролювання під час роботи та деякий час після звільнення працівника. Безперечно, що це ускладнюється легітимністю методів отримання потрібної інформації.

Ю. Одегов і Л. Котова пропонують проводити оцінку ефективності діяльності кадрової служби з економічної точки зору. Авторами запропонований спосіб визначення співвідношення витрат на забезпечення організації кваліфіковану робочу силу і отриманих результатів діяльності шляхом відносини витрат на пошук і навчання персоналу до прибутку підприємства [42, c. 154].

За словами Ю. Одегов та Л. Котова, продуктивний розвиток персоналу дозволено оцінити за рахунок затрат на навчання 1 працівника, що визначається як відношення затрат на навчання працівників до середньої кількості працівників.

Проблемам забезпечення кадрової безпеки підприємства почали уділяти увагу зовсім нещодавно, певного узагальненого методу визначення стану кадрової безпеки підприємства ще не з'явилося. Поміж найпопулярніших методів оцінки основними є: системний, ресурсно-функціональний, процесний та причинний підхід. В роботах дослідників даної області також зустрічається використання індикаторного підходу щодо проблеми кадрової безпеки підприємства.

Для постійного спостереження за кадровою безпекою доцільним є використання ресурсно-функціонального підходу. Основою цього вибору було те, що такий підхід, дає змогу одержати сумарний результат у виді інтегрованого показника, котрий дає змогу визначити ступінь захищеності підприємства.

Сформульований сукупний ступінь безпеки, результати постійного спостереження за окремими групами та показниками є вагомим елементом для виявлення внутрішніх загроз та розробки відповідних управлінських рішень для забезпечення високого ступеня кадрової безпеки на підприємствах.

Але, на наш погляд, найкращим підходом до оцінки кадрової безпеки є саме індикаторний підхід, при якому ступінь кадрової безпеки форумлюється за сприянням так званими індикаторами. Тому що якраз індикаторний підхід дає можливість відобразити економічні показники для оцінки та аналізу безпеки підприємства у виді системи. Будь-який показник в системі пов’язаний з іншими показниками і не повторює їх, надає кількісну або якісну характеристику деякого аспекту ділової діяльності підприємства. При оцінці та аналізі кадрової безпеки саме ці якості роблять їх застосування в методі індикаторів простим та сприйнятливим.

З точки зору структурованості показники створюються для аналізу передумов щодо здобутку потрібного та досягнутого ступеня кадрової безпеки підприємства.

Індикатор - це властивість або ознака, яку покладено в основу оцінювання досліджуваного об'єкта або явища, що має кількісне вираження. При цьому, індикаторний підхід передбачає не тільки вибір самих індикаторів, але і визначення граничних значень (гранично допустимих), перевищення яких спричинить за собою зниження рівня кадрової безпеки підприємства [54, с.164].

Дозволене значення - це максимальне імовірне значення індикатора, вихід за межі, вказує на недотримання процесу забезпечення кадрової безпеки.

Рівень точності індикатора є серйозною проблемою, яка полягає в тому, що в даний час відсутня методична база визначення індикаторів, які враховують особливості діяльності підприємства. У разі ж некваліфікованого визначення значення індикаторів, рівень кадрової безпеки може бути визначений не правильно, що може спричинити за собою прийняття управлінських рішень, які не відповідають реальному стану справ [55, с. 83].

Тому, потрібно враховувати цілі оцінки, фінансові резерви, чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища під час вибору індикаторів кадрової безпеки підприємства, а також слід здійснювати вибір індикаторів на конкретних підприємствах строго індивідуально. Однак ми можемо сформувати мінімальний стандартний перелік індикаторів для оцінки. Але цей перелік може бути збільшений за рахунок додаткових індикаторів.

Можна сформувати індикатори у такі групи показників для оцінки стану кадрової безпеки підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Індикатори кадрової безпеки підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Група показників | Індикатори |
| 1 | Показники складу і руху персоналу | Коефіцієнт плинності кадрів;  Освітній склад персоналу |
| 2 | Показники витрат від інвестування в персонал | Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал |
| 3 | Показники мотивації | Ступінь задоволеності оплатою праці;  Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства |
| 4 | Показники умов праці | Наявність профзахворювань;  Рівень автоматизації праці |
| 5 | Особистісні показники | Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни;  Імовірність збереження комерційної таємниці |

*Джерело: [54, с.164]*

Дані групи показників що наведені в табл.1.1 можна класифікувати [54, с.165]:

1. За рівнем кадрової безпеки - мікроекономічний рівень (підприємство);
2. За ступенем значущості показників - це приватні показники;
3. За періодом дії загроз і їх прогнозування - тактичні і стратегічні;
4. За напрямком впливу – внутрішні та зовнішні;
5. За сукупністю показників - якісні і кількісні.

Детальніше розглянемо дев'ять показників для цих груп індикаторів:

1. Коефіцієнт плинності кадрів. Рух кадрів на підприємств, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю адміністрації виробничою поведінкою працівника. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників. Природний рівень плинності кадрів знаходиться в межах 3 – 5% [58].

2. Освітній склад персоналу *-* це відповідність посадовим вимогам і обов'язків персоналу організації. У більшості випадків даний індикатор відносять до групи непрямих показників, що впливають на стан кадрової безпеки організації і мають якісний характер. Наближення індикатора до 100% говорить про присутність висококваліфікованих працівників, тим самим зменшуючи ймовірність виникнення ризикованих ситуацій, і, як наслідок, підвищення рівня кадрової безпеки організації [14, с.179].

3. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал. Показує затрати, пов’язані з навчанням працівників. Загалом, чим більше грошей витрачається підприємством на свій персонал, тим більша відданість персоналу, а це в першу чергу позначається на ступені кадрової безпеки підприємства.

Людський капітал формується шляхом інвестицій в людину – витрат на освіту, підготовку на виробництві, охорону здоров’я. Тому перш ніж інвестувати кошти в освіту, підтримку здорового способу життя, грошові кошти необхідно отримати у вигляді доходів. Серед доходів, що залежать від трудової та підприємницької діяльності, заробітна плата займає найбільшу питому вагу [51].

4. Ступінь задоволеності оплатою праці.Щільно пов'язана з суб'єктивною оцінкою рівня справедливості взаємовідносин. Тому управлінню необхідно звертати увагу на такі моменти:

* чи відповідає ступінь оплати працівників ступеню оплати подібних працівників на інших підприємствах;
* чи співставні зусилля та винагорода працівників підприємства.

Загалом, чим вища задоволеність працівників, тим менше шансів на виникнення загроз кадровій безпеці підприємства.

Ефективна система оплати праці обов’язково повинна відповідати таким принципам: бути прозорою і легкою для розуміння співробітниками; бути справедливою; стимулювати до досягнення цілей, які ставить перед собою компанія. Якщо діяльність компанії пов’язана з впровадженням та розробкою новітніх та інноваційних технологій – це необхідність бути серед перших у своїй справі [26].

5. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства.Витрати є ключовим узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства. Чим нижче за інших рівних умов собівартість її виробів, тим вище прибуток. Зменшення витрат обумовлено скороченням усіх видів витрат на створення одиниці продукції. Для найкращого ступеня кадрової безпеки цей індикатор зобов'язаний займати більшу частину загального обсягу витрат на персонал.

6. Наявність профзахворювань.Показує наявність тих чи інших професійних захворювань у працівників, пов'язаних з виконуваними ними обов'язками на робочому місці. Даний індикатор відноситься до групи показників умов праці, отже, чим кращі умови праці, тим більш співробітник прихильний до організації. Зростання значення даного індикатора може говорити про недотримання організацією необхідних норм щодо забезпечення працівників належними умовами праці [63, с.209].

7. Рівень автоматизації праці. Рівень зміни ручної діяльності машинною при здійсненні технологічної діяльності, що враховує властивість використаних машин. Якщо розглядати цей показник з боку кадрової безпеки підприємства, то чим більший ступінь ручної діяльності на підприємстві, тим вища небезпека отримання збитку, зумовленого людським чинником.

8. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Цей індикатор є найбільш показовим, оскільки є відображенням не тільки трудової поведінки працівників, а й їх особистісних характеристик і відношення до підприємства. Чим менше співробітників, які порушують правила та норми підприємства, тим вище рівень кадрової безпеки підприємства [54, с.165].

9. Імовірність збереження комерційної таємниці. Свідчить про наявність стратегії кадрової безпеки організації, корпоративної етики організації, прихильності і відданості співробітника до компанії [34].

Отже, усі індикатори виражаються відсотках. У даному випадку як показано в табл.1.2, 1 та 6 індикатор, зумовлюють погіршення продуктивності праці, оскільки їх зменшення вдосконалює об'єднаний показник кадрової безпеки підприємства. Інші індикатори зумовлюють зростання продуктивності праці, тому що їх зростання збільшує рівень інтегрованого показника кадрової безпеки.

Таблиця 1.2

Методи розрахунку, порогове значення і напрямки оптимізації індикаторів кадрової безпеки підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Індикатор | Розрахунок | Напрямок оптимізації | Еталон |
| 1. Коефіцієнт плинності кадрів | де, Ку - кількість звільнених; ЧСР - середню чисельність персоналу. | min | Від 2% до 10% |
| 2. Освітній склад персоналу | Експертним шляхом | max | 100% |
| 3. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал |  | max | — |
| 4. Ступінь задоволеності оплатою праці | Експертним шляхом | max | 100% |
| 5. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства |  | max | Від 55% до 80% |
| 6. Наявність профзахворювань | де, Кзаб - кількість хворих співробітників за звітний період; Кздор - кількість здорових співробітників за звітний період. | min | Від 0% до 3% в рік |
| 7. Рівень автоматизації праці | де, Кар - кількість автоматизованих  робіт; Крр - кількість ручних робіт | max | Від 70% |
| 8. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни |  | max | 100% |
| 9. Імовірність збереження комерційної таємниці | Експертна оцінка | max | 100% |

*Джерело: [54, с.166]*

Нагадаємо, що еталонні значення індикаторів і їх вагові коефіцієнти залежать від стану кадрової безпеки підприємства, кон'юнктури ринку, фінансового стану підприємства, цілі дослідження та ін. При цьому, вагові коефіцієнти визначають експертним методом по будь-якій бальній шкалі. Потім їх доцільно нормувати на одиницю за формулою (1.1) [54, с.167]:

(1.1)

де, i= 1,…,N, Nn - загальна кількість індикаторів.

В чисельнику формули (1.1) застосовуються ненормовані значення коефіцієнтів. Тому після нормування сума коефіцієнтів індикаторів буде рівнятися 1.

Як зазначено в табл. 1.2, стандартні значення індикаторів, не зобов’язані досягати максимального значення. Тому, що досягнення граничних значень індикаторів кадрової безпеки пов'язане з великими затратами.

Шляхом порівняння всієї сукупності індикаторів кадрової безпеки з стандартними значеннями можна проаналізувати ступінь кадрової безпеки підприємства. Тому при цьому зіставлення може здійснюватися, як у бік відмінності, так і в бік схожості.

Алгоритм оцінки ступеня кадрової безпеки підприємства складається з наступних етапів [25, с.120]:

1. Поставити еталонні значення індикаторів кадрової безпеки, використовуваних в оцінці, в відносних одиницях;

2. Визначити значення індикаторів кадрової безпеки для досліджуваного підприємства в відносних одиницях;

3. Задати значення вагових коефіцієнтів індикаторів;

4. Нормувати значення вагових коефіцієнтів на одиницю, якщо вони задані в балах;

5. Обчислити інтегральний показник кадрової безпеки, як міру подібності індикаторів підприємства з індикаторами еталона за формулою (1.2):

(1.2)

де, n - номер індикатора;

N - кількість використовуваних індикаторів;

wn - ваговий коефіцієнт n-го індикатора;

xnП - значення n-го індикатора підприємства;

xnE - значення n-го індикатора еталона.

6. Дати змістовну інтерпретацію отриманого значення міри схожості з лінгвістичної шкалою, наведеною в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Шкала рівня стану кадрової безпеки підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Інтервал | Стан кадрової безпеки | Необхідні заходи |
| 0,00-0,20 | Критичний | Введення антикризового управління та розробка антикризової кадрової стратегії |
| 0,21-0,40 | Кризовий | Заходи по локалізації кризи, мінімізації негативних наслідків і відновлення безпеки |
| 0,41-0,60 | Задовільний | Заходи щодо запобігання і протидії кризі |
| 0,61-0,80 | Нормальний | Підтримка на досягнутому рівні, заходи з профілактики кризових явищ |
| 0,81-1,00 | Стабільний | Підтримка на досягнутому рівні |

*Джерело:* *[25, с.123]*

Для того, щоб можна було дати змістовну інтерпретацію отриманого за формулою (1.2) значення інтегрального показника кадрової безпеки, у відповідності зі шкалою табл. 1.6, необхідно отримане число розділити на число, яке вийде, якщо замість xnП підставити xnE, тобто обчислити міру подібності еталона з самим собою. Відношення цих чисел завжди буде належати відрізку (0; 1) [54, с.166].

Отже, використання індикативного підходу для оцінки кадрової безпеки підприємства є точним і має можливість простих розрахунків. Вона може бути здійснена на базі використання розрахунку міри подібності індикаторів кадрової безпеки з стандартними значеннями індикаторів, котрі залежать від цілі оцінки, фінансових резервів, факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище тощо. Для відтворення єдиного показника потрібна належна шкала рівня стану кадрової безпеки. Значення єдиного показника кадрової безпеки має використовуватися для прийняття рішень щодо тактичного та стратегічного управління підприємством. Методика, запропонована для оцінки кадрової безпеки персоналу підприємства, може бути застосована для оцінки економічної безпеки других систем підприємства.

**Висновки до розділу 1**

Під кадрової безпекою необхідно розуміти стан захищеності соціально-трудової сфери суб'єкта господарювання від внутрішніх та зовнішніх загроз і небезпек, що досягається за сприянням правильного вибору і використання відповідних засобів, методів і інструментом управління, і сприяє, як продуктивному використанню персоналу, так і вдалому розвитку підприємства в цілому.

Отже, це визначення кадрової безпеки, на відміну від існуючих має переваги:

* по-перше, з'єднує два підходи - цільовий та функціональний. Що засноване на обґрунтуванні авторами доцільності трактування змісту кадрової безпеки як стану захищеності від небезпек, яке досягається за рахунок реалізації певних функцій та відповідних заходів;
* по-друге, має чітке визначення переваг щодо досягнення необхідного ступеня кадрової безпеки для суб'єкта господарювання. У визначенні поняття «кадрова безпека» чітко сформульована цільова спрямованість досягнення стану захищеності соціально-трудової сфери підприємства від кадрових загроз і небезпек, як прагнення до продуктивного використання персоналу та до успішного розвитку підприємства.

Забезпечення кадрової безпеки є необхідною складовою економічної безпеки підприємства. Забезпечити кадрову безпеку на підприємствах України можна при прийнятті наступних заходів: наявність і застосування документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства; впровадження унікальної технології кадрової безпеки, яка дозволить не тільки ефективно боротися з шахрайством і крадіжкою співробітників, але і забезпечить управління ризиками при підборі персоналу. Забезпечення кадрової безпеки необхідно здійснювати в взаємозв'язку всіх її складових.

Для убезпечення результативного функціонування механізму кадрової безпеки та його посилення необхідно: з'єднувати матеріальні інвестиції в персонал та моральні інвестиції; створити хороші умови праці для персоналу; створити сприятливі умови для кар’єрного росту персоналу; створювати на підприємствах кадрові підрозділи; реалізовувати кадрове стратегічне планування персоналу; гармонізувати кон'юнктуру ринку, розвиток бізнесу та інтереси працівників; розділяти величину доходу працівників, які здійснюють різні функції.

На нашу думку, необхідно надавати особливу увагу періоду підготовки персоналу та резерву персоналу. Тому доречно застосовувати такі методи як рекрутинг та хендхантінг. Рекрутинг персоналу вбачає аналіз анкет, пошук працівників, які збігаються з визначеними побажанням менеджера підприємства. Під хендхантінгом розуміється пошук головних, особливих спеціалістів. Частенько застосовується, тоді коли потрібно найти працівників на вакансії керівних посад у обмеженому колі,

Отже, кадрова безпека підприємства - важливий механізм в забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Такі завдання як: високе мотивування до професійної діяльності, регулювання складу співробітників, створення можливостей для підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву повинна вирішувати кадрова безпека підприємства. Тому, убезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну та найвищу ефективність функціонування підприємства та високий потенціал розвитку в майбутньому.

**РОЗДІЛ 2**

**МОНІТОРИНГ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДП «УКРАЕРОРУХ»**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП «Украероруху»**

ДП «Украерорух» - державне підприємство обслуговування повітряного руху України. Є ключовим постачальником аеронавігаційних послуг в Україні. Його діяльність регулює [Міністерство інфраструктури України](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8).

В табл.2.1 наведена коротка характеристика ДП «Украероруху».

Таблиця 2.1

Коротка характеристика ДП «Украероруху»

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки | Характеристика |
| Повне найменування юридичної особи: | Державне підприємство обслуговування повітряного руху України |
| Скорочена назва: | ДП «УКРАЕРОРУХ» |
| Код ЄДРПОУ: | 19477064 |
| Дата реєстрації: | 15.01.1993р |
| Директор: | Ярмак Андрій Миколайович - керівник (виконуючий обов'язки) |
| Організаційно-правова форма: | Державне підприємство |
| Форма власності: | Державна власність / власність територіальних громад |
| Види діяльності: | 1. Послуги в області повітряного транспорту;  2. Діяльність лікарняних закладів;  3. Надання послуг з аеронавігації, забезпечення зв'язку, навігації і спостереження |
| Адреса: | 08300, Київська обл., м. Бориспіль, Аеропорт |
| E-mail: | ado@uksatse.ukrtel.net |
| Телефон: | +380442352110; +380442818484 |

*Джерело: складено автором на основі джерела [11]*

Основна місія підприємства полягає у забезпеченні якісного та безпечного аеронавігаційного обслуговування у повітряному просторі України та у повітряному просторі над відкритим морем, де відповідальність за обслуговування повітряного руху міжнародними договорами покладена на Україну, з урахуванням наявних та очікуваних потреб користувачів повітряного простору та умов діяльності на ринку послуг авіаційного транспорту в Україні та в Європейському регіоні. ДП «Украерорух» є основою національної аеронавігаційної системи та Об'єднаної цивільно-військової системи організації повітряного руху України [11].

Основні завдання [11]:

* організація повітряного руху: обслуговування повітряного руху, організація і менеджмент повітряного простору й організація потоків повітряного руху в повітряному просторі України;
* організація радіотехнічного й електротехнічного забезпечення обслуговування повітряного руху та виконання польотів;
* забезпечення діяльності та розвитку підрозділів Об'єднаної цивільно-військової системи організації повітряного руху;
* організація аварійного сповіщення й участь у проведенні пошуково-рятувальних робіт;
* надання аеронавігаційної інформації користувачам повітряного простору;
* модернізація і розвиток аеронавігаційної системи України;
* організація, забезпечення і проведення підготовки і перепідготовки фахівців підприємства;
* соціальний розвиток колективу підприємства і соціальний захист його працівників.

Державна авіаційна служба України (далі – Державіаслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через міністра інфраструктури України. Державіаслужба реалізує державну політику у сфері цивільної авіації та використання повітряного простору України і є уповноваженим органом з питань цивільної авіації. В інституційному плані Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (скорочено – «Украерорух») як провайдер аеронавігаційного обслуговування відокремлене від регулюючого органу цивільної авіації – Державіаслужби [19, с.2].

Державне регулювання діяльності Украероруху згідно зі Статутом здійснюється Міністерством інфраструктури України (Додаток В, рис.В.1).

Державне регулювання у сфері цивільної авіації та використання повітряного простору України здійснюють у межах повноважень [11]:

* центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері транспорту;
* центральний орган виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики в галузі цивільної авіації;
* національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері транспорту, визначає пріоритетні напрями та здійснює заходи щодо формування державної політики у сфері авіаційного транспорту та використання повітряного простору України і забезпечує нормативно-правове регулювання. Реалізацію державної політики у сфері використання повітряного простору України на підставі спільних рішень забезпечують уповноважений орган з питань цивільної авіації та Міністерство оборони України [11].

Основою національної аеронавігаційної системи та об’єднаної цивільно-військової системи організації повітряного руху є «Украерорух». Підприємство уповноважене Державіаслужбою здійснювати аеронавігаційне обслуговування у повітряному просторі України та над відкритим морем, де відповідальність за обслуговування повітряного руху міжнародними договорами покладено на Україну[19, с.2].

Розглянемо організаційну структуру ДП «Украероруху» яка наведена на рис.2.1. Організаційна структура налагоджує поділ завдань по підрозділах, їх здібність у рішенні поставлених проблем, а також загальну взаємодію цих елементів. На організаційну структуру впливають такі чинники, як завдання, що фігурують перед підприємством, розміри підприємства, використовувана технологія, навколишнє середовище. Будь-який підрозділ створений для здійснення певного набору функцій управління. З метою реалізації функцій організаційних підрозділів керівникам структурних підрозділів надаються певні обов'язки та певні права на розпорядження ресурсами і вони відповідають за реалізацію покладених на них завдань.

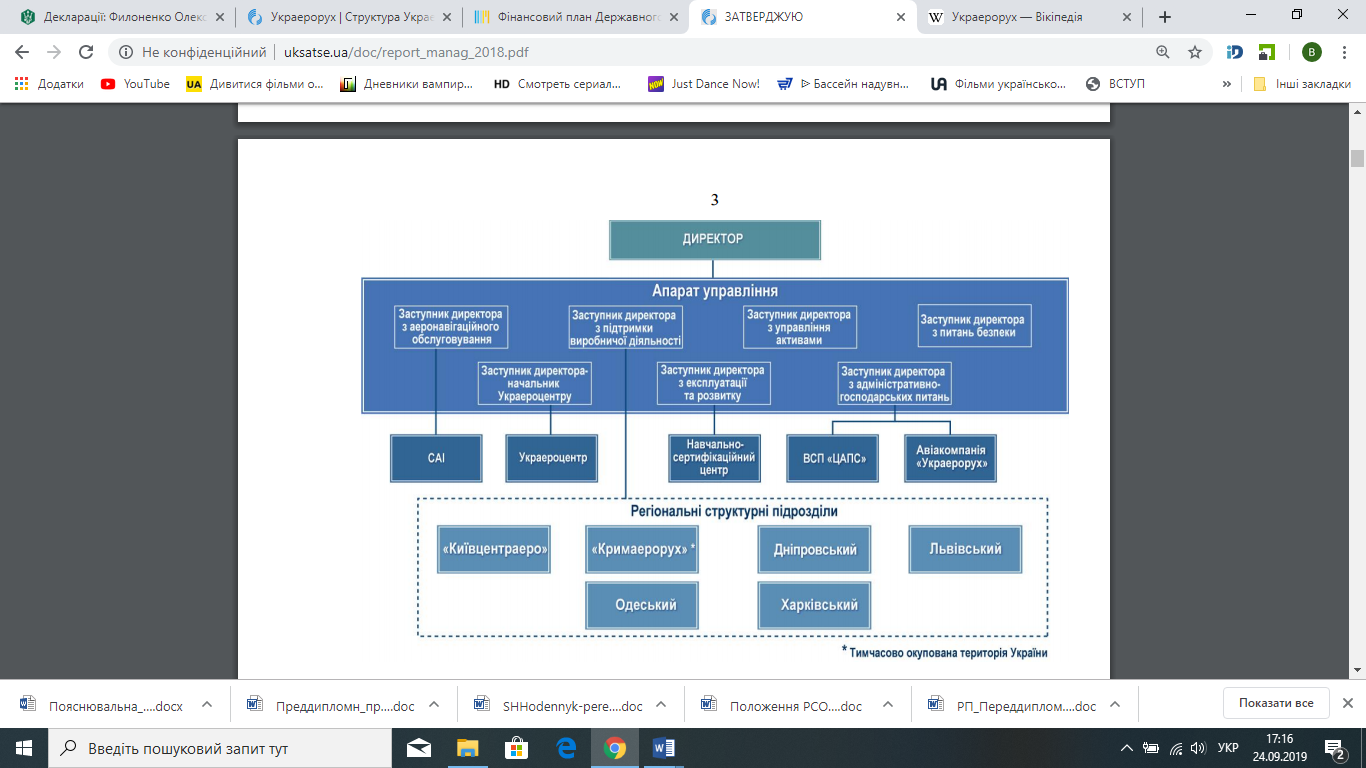


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Украероруху»

*Джерело: [19, с.3]*

Функціональна структура ДП «Украероруху» заснована на поділі функцій поміж структурними підрозділами, яким і підпорядковуються усі нижні підрозділи. Вона передбачає підпорядкування одного працівника кільком вищим керівникам, котрі виконують власні функції. Як правило, внутрішня структура підрозділів будується за лінійним принципом.

У цій системі будь-який із керівників функціональних відділів надає вказівки безпосередньо виробничим підрозділам за їх спеціалізацією. Тому, головний плюс даної системи полягає в тому, що завдяки присутності відділів, що спеціалізуються на певних функціях, вона гарантує реалізацію відповідних функцій на високому ступені якості. А мінус функціональної структури полягає в тому, що вона передбачає існування чималої кількості відділів, що веде до подорожчання надання послуг. І ще один мінус полягає в існуванні багатьох ієрархічних ліній, за сприянням котрих віддаються розпорядження виробничим відділам, при подібних ситуаціях виконавці можуть отримувати деколи суперечливі розпорядження, що призводять до дезорганізації діяльності підприємства.

Поліпшення співробітництва з ключовими партнерами в національній та світовій авіаційній спільноті для досягнення найкращих глобальних показників у цій галузі для забезпечення безпечного, якісного та ефективного перевезення пасажирів та вантажів.

ДП «Украерорух» – перевірена, прогнозована й економічно продуктивна частина інфраструктури цивільної авіації України, котра завзято удосконалюється з урахуванням діяльності Об’єднаної цивільно-військової системи організації повітряного руху та у загальному процесі європейської інтеграції та належного розвитку національної аеронавігаційної системи.

Стратегічні цілі ДП «Украероруху» були визначені з урахуванням динамічних і незмінних внутрішніх та зовнішніх факторів. Основний фокус, з огляду на зовнішні фактори, зосереджено на таких стратегічних цілях вищого рівня (СЦВР) [19, с.4]:

* СЦВР01: Безпека польотів;
* СЦВР02: Задоволення потреб користувачів ПП;
* СЦВР03: Виробнича ефективність;
* СЦВР04: Зменшення впливу на довкілля.

Підтримання та сприяння подальшій інтеграції аеронавігаційної системи України до європейської з урахуванням охорони довкілля.

З ціллю підтримки середньо- та короткострокових процесів планування, були визначені стратегічні цілі середнього рівня, котрі наведено нижче.

Для реалізації СЦВР01 визначені такі стратегічні цілі середнього рівня (СЦСР) [19, с.28]:

* СЦСР01\_01: всебічно сприяти організації ефективного зворотного зв’язку з користувачами послуг у рамках інтегрованої системи управління;
* СЦСР01\_02: удосконалювати правила та процедури цивільно-військової координації та забезпечувати подальший розвиток об’єднаної цивільно-військової системи організації повітряного руху;
* СЦСР01\_03: розвивати інфраструктуру з метою підвищення її операційної ефективності, забезпечення сумісності з відповідною інфраструктурою держав Європейського Союзу;
* СЦСР01\_04: розвивати інтегровану систему управління та її компоненти з урахуванням сучасних передових технологій, автоматизації процесів збору, аналізу й класифікації подій із безпеки польотів, що базуються на вимогах ІСАО, Євроконтролю та Європейського Союзу;
* СЦСР01\_05: забезпечувати захист об’єктів аеронавігаційного обслуговування, засобів і служб ДП «Украероруху» від актів незаконного втручання, а також критично важливих інформаційно-авіаційних систем підприємства, втручання у роботу яких прирівнюється до актів незаконного втручання;
* СЦСР01\_06: забезпечити автоматизацію бізнес-процесів ДП «Украероруху» у сфері корпоративного управління, організації виробництва та колективної взаємодії (у т.ч. зовнішньої);
* СЦСР01\_07: розширити перелік додаткових послуг, які надаються на комерційній основі, у межах компетенції підприємства, отримати у міжнародних установах відповідні сертифікати та акредитацію;

Для реалізації СЦВР02 визначені такі СЦСР [19, с.28]:

* СЦСР02\_01: максимально відповідати вимогам, що висуваються до аеронавігаційної системи та аеронавігаційного обслуговування;
* СЦСР02\_02: здійснювати постійний пошук та освоєння шляхів формування сильних конкурентних позицій у залученні внутрішніх та транзитних авіапотоків;
* СЦСР02\_03: постійно підтримувати та зміцнювати фінансову стабільність підприємства;
* СЦСР02\_04: розробити та втілити у практичну діяльність концепцію інформаційної політики ДП «Украероруху».

Для реалізації СЦВР03 визначені такі СЦСР [19, с.28-29]:

* СЦСР03\_01: підвищити ефективність та зрілість процесів управління виробничою та невиробничою діяльністю ДП «Украероруху» шляхом впровадження системи управління якістю й процесного підходу в усіх адміністративно-господарських ланках підприємства;
* СЦСР03\_02: забезпечити відповідність кадрової політики підприємства міжнародним стандартам, національному законодавству та кращій практиці управління людськими ресурсами;
* СЦСР03\_03: забезпечити впровадження ефективних операцій у районі аеродрому;
* СЦСР03\_04: забезпечити впровадження ефективних траєкторій польотів повітряних суден та мережі маршрутів обслуговування повітряного руху;
* СЦСР03\_05: вдосконалювати процедури обслуговування повітряного руху, які застосовуються органами обслуговування повітряного руху ДП «Украероруху», відповідно до вимог Європейського Союзу;
* СЦСР03\_06: визначити основним принципом формування фінансових перспектив підприємства раціональне співвідношення якості послуг та їхньої ціни.

Для реалізації СЦВР04 визначені такі СЦСР [19, с.29]:

* СЦСР04\_01: активно сприяти вдосконаленню нормативно-правової бази України у частині регулювання діяльності аеронавігаційної системи для приведення національного законодавства у відповідність до вимог ІСАО;
* СЦСР04\_02: розширити участь у міжнародних програмах і проектах, активно захищати інтереси підприємства із використанням механізмів впливу міжнародних авіаційних організацій;
* СЦСР04\_03: впровадити єдиний підхід до забезпечення моніторингу та контролю негативного впливу авіаційної діяльності підприємства на довкілля.

Отже, розглянувши та проаналізувавши основні стратегічні цілі ДП «Украерорух», можна зробити висновок, що для реалізації усіх зазначених стратегічних цілей необхідне постійне навчання співробітників підприємства.

Для здійснення стратегічних цілей потрібні високого рівня компетенції. Вміння управляти якістю послуг потрібно для збереження клієнтської бази. Залучення клієнтів будується на вправності спілкуватися і вести переговори, спроможність знати і розуміти клієнтську середу, потреби споживачів, формулювати пропозицію цінності та вдало здійснювати діяльність вимагає навичок, котрим варто навчати.

За результатами стратегічного планування визначено три етапи діяльності ДП «Украероруху» на наступні п’ять років [19, с.4]:

* Етап перший. Приведення основної діяльності у відповідність до всіх державних і міжнародних стандартів безпеки аеронавігації;
* Етап другий. Поступове впровадження державної політики щодо розвитку національної аеронавігаційної системи. За умови належного впровадження перших двох етапів здійснюється перехід до третього етапу;
* Етап третій. Зміцнення позиції ДП «Украероруху» як надійного провайдера аеронавігаційного обслуговування в Європейському регіоні.

Отже, на нашу думку дані етапи викликають потребу в вдосконаленні існуючої виробничої інфраструктури, фінансового та адміністративного самоврядування, управління людськими ресурсами та покращення внутрішніх процесів до існуючої інтегрованої системи управління.

**2.2. Оцінювання фінансово-економічного стану ДП «Украероруху»**

Фінансово-економічний стан підприємства показує собою результат взаємовідношення усіх виробничих чинників та перебуває в прямій залежності від того, як швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в гроші.

Оцінка та аналіз фінансово-економічного стану є невідривним етапом ефективного функціонування підприємства, актуальність виражається зокрема у визначенні фінансового аналізу, під котрим розуміється процес, що складається з обробки інформації про економічний стан суб'єкта, фінансових результатів діяльності підприємства в минулому для проведення прогнозу можливих в майбутньому умов і наслідків.

Для оцінки фінансово-економічного стану проводиться аналіз майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Оскільки одна з вимог аналізу - це зіставність даних, позиції аналізованих підприємств на ринку цінних паперів не враховуються, тому що серед них є підприємства державної форми власності, які не мають права здійснювати емісію цінних паперів [44, с.141].

Щоб визначити підґрунтя для оцінки фінансового стану підприємства спочатку треба здійснити аналіз фінансових результатів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансових результатів ДП «Украерорух» за 2016-18 рр., (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Значення | | | Відхилення, +,- | | | |
| 2017р. від 2016р. | | 2018р. від 2017р. | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2181276 | 2897960 | 3664987 | 716684 | 32,9 | 767027 | 26,5 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1666126 | 1988427 | 2797734 | 322301 | 19,3 | 809307 | 40,7 |
| Валовий прибуток: |  |  |  |  |  |  |  |
| - прибуток | 515150 |  | 867253 | 394383 | 76,6 | -42 280 | -4,6 |
| - збиток | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші операційні доходи | 917417 | 705614 | 56 001 | -211803 | -23,1 | -649613 | -92,1 |
| Адміністративні витрати | 148489 | 168013 | 238658 | 19524 | 13,1 | 70645 | 42,0 |
| Інші операційні витрати | 855888 | 660485 | 341254 | -195403 | -22,8 | -319231 | -48,3 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: |  |  |  |  |  |  |  |
| - прибуток | 428190‬ | 786649 | 343342 | 358459 | 83,7 | -443307 | -56,4 |
| - збиток | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші доходи | 9263 | 5476 | 74181 | -3787 | -40,9 | 68705 | 1 254,7 |
| Інші витрати | 6101 | 15 307 | 14783 | 9206 | 150,9 | -524 | -3,4 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування |  |  |  |  |  |  |  |

Продовження табл.2.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| - прибуток | 431352 | 776400 | 297714 | 345048 | 80,0 | -478686 | -61,7 |
| - збиток | - | - | - | - | - | - | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 75744 | 160827 | 11554 | 85083 | 112,3 | -149 273 | -92,8 |
| Чистий: |  |  |  |  |  |  |  |
| - прибуток | 355608‬ | 615573‬ | 286160 | 259965 | 73,1 | -329413 | -53,5 |
| - збиток | - | - | - | - | - | - | - |

*Джерело: складено автором на основі джерел [20,21,22]*

Отже, аналіз даних табл.2.2 демонструє, що у 2017 році відносно 2016р. чистий дохід зріс на 32,9 % при збільшенні валового прибутку на 76,6%, тому темп приросту доходу підприємства більший за темп зростання витрат на створення продукції. Чистий прибуток за аналізовані роки зростав стрімкіше ніж валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності. Це демонструє те, що підприємство застосовує механізм пільгового оподаткування. Можна сказати те, що сума фінансових результатів майже за усіма різновидами діяльності у 2018 році порівнюючи з 2017р. збільшилася.

На рис.2.2 зображена динаміка чистого доходу, валового прибутку та чистого прибуток.

Рис. 2.2. Динаміка зміни доходу та прибутку ДП «Украерорух», (тис. грн)

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.2.*

Виходячи з рис. 2.2, можна сказати що чистий дохід зростає в порівняні з 2016р. на 32,9%, та на 26,5% в 2018р. Динаміка валового прибутку коливається, адже у 2016р. він становив 515150 тис.грн, у 2017р. 909533 тис.грн. відповідно у 2018р. 867253 тис.грн. Можна сказати що чистий прибуток також зростає за 2016р. та 2017р., але у 2018р. він зменшився на 53,5%, тобто це свідчить про зменшення об’єму надання послуг.

Проаналізуємо динаміку витрат та собівартість реалізації продукції (рис.2.3).

Рис. 2.3. Динаміка зміни витрат ДП «Украерорух», (тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.2.*

З рис.2.3 видно що собівартість реалізації продукції з кожним роком збільшується( в 2017р. зросла на 19,3%, а у 2018р. зросла аж на 40,7%), так як збільшуються адміністративні (в 2017р. зросли на 13,1%, а у 2018р. зросли на 42%), операційні(в 2017р.в порівняні з 2016 зменшилися на 22,8%, а у 2018р. зменшилися на 48,3%) та інші витрати (в 2017р.в порівняні з 2016 зросли на 150,9%, а у 2018р. зменшилися на 3,4%).

Для того щоб проаналізувати використання фінансових ресурсів, а також пошуку резервів для результативного застосування власного та залученого капіталу потрібно розрахувати показники майнового стану підприємства (табл.2.3). Формули для розрахунку взяті з джерела [32, с.133-134].

Таблиця 2.3

Основні показники майнового стану ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Формули для розрахунку | Значення | | | Відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2017р. від 2016р. | 2018р. від 2017р. |
| Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах | Чоб.в.ф.= Оборотні виробничі фонди/Оборотні активи | 0,051 | 0,055 | 0,049 | 7,8 | -10,9 |
| Частка основних засобів в активах | Чо.з. = Залишкова вартість основних засобів/Активи | 0,461 | 0,413 | 0,493 | -10,4 | 19,4 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | Кз.о.з = Знос основних засобів/Первісна вартість основних засобів | 0,499 | 0,513 | 0,602 | 2,8 | 17,3 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | Ко.о.з = Збільшення за звіт.період первісної вартості ОЗ/Первісна вартість основних засобів | 0,024 | 0,053 | 0,427 | 120,8 | 705,7 |
| Частка оборотних виробничих активів | Чо.в.а = Оборотні виробничі фонди/Активи | 0,02 | 0,021 | 0,02 | 5,0 | -4,8 |
| Коефіцієнт мобільності активів | Кмоб. = Мобільні активи/Немобільні активи | 0,66 | 0,609 | 0,649 | -7,7 | 6,6 |
| Коефіцієнт придатності | Кп =1-Кз.о.з. | 0,501 | 0,487‬ | 0,398‬ | -2,8 | -18,3 |

*Джерело: складено автором*

Проаналізувати динаміку показників майнового стану ДП «Украерорух» можна за допомогою рис 2.4.

Рис. 2.4. Динаміка показників майнового стану ДП «Украерорух»

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.3.*

Отже, виходячи з табл. 2.3 та рис. 2.4, можна сказати що частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах протягом 2016-2017 рр. збільшилася на 7,8%, а протягом 2018р. зменшилася на 10,9%. Тому зменшення цього показника демонструє, що на ДП «Украерорух» не зовсім ефективна політика управління іншими необоротними активами, що не допускає підприємству направляти більше фінансових ресурсів у виробництво.

Протягом 2016-2017рр. частка основних засобів в активах знизилась на 10,4%, а в 2018р. цей показник зріс на 19,4%(це свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства), тому можна сказати, що протягом трьох років спостерігається регресивна динаміка. Тому, протягом цього періоду динаміка скорочення частки основних засобів в умовах звичайного обсягу виробництва є позитивною та демонструє про пристосування підприємства під зменшення ємкості ринку, кризові явища і т.д.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт зносу основних засобів зростає так у 2017р. порівняно з 2016р. він зріс на 2,8%, а у 2018р. зріс аж на 17,3%, тому це демонструє те, що рівень фізичного і морального зносу основних засобів зростає.

На ДП «Украерорух» спостерігається прогресивне зростання коефіцієнту оновлення основних засобів, а особливо в 2018р. коли він зріс майже в 7 раз(705,7%), тому це свідчить про те, що ДП «Украерорух» підтримує прийнятний ступінь фізичного та морального оновлення основних засобів.

Протягом 2016-2018рр. частка оборотних виробничих активів, можна сказати, що не змінювалася, тобто залишалася стабільною, лише у 2017р. вона збільшилася на 5%, це демонструє зменшення мобільних виробничих фондів у валюті балансу.

Коефіцієнт мобільності активів порівняно з 2016р. зменшується, у 2017р. він знизився на -7,7%, у 2018р. хоча і зріс на 6,6%, проте відносно 2016р. він менший, але він не перетинає рекомендований рівень котрий становить (0,5), тобто це свідчить про те, що сталося зменшення обігових коштів на одиницю необігових.

Коефіцієнт придатності протягом 2016р. порівняно з 2017 зменшився на 2,8%, а протягом 2018р. зменшився аж на 18,3% це свідчить про поганий технічний стан основних засобів.

Отже, помітно, що на підприємстві спостерігається доволі нестабільна динаміка показників майнового стану. Однак можна сказати, що стабілізація економічного стану ДП «Украерорух» відстежується в 2018 р., це свідчить про зміцнення виробничої діяльності.

Розрахувавши показники ділової активності, ми зможемо визначити ефективність використання активів на ДП «Украерорух» (табл.2.4). Формули для розрахунку взяті з джерела [32, с.134-135].

Таблиця 2.4

Основні показники ділової активності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Формули для розрахунку | Значення | | | Відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Коефіцієнт оборотності активів | Ко.а = ЧД/Активи | 0,409 | 0,474 | 0,503 | 15,9 | 6,1 |
| Фондовіддача | Фо.ф.=ЧД/Основні виробничі фонди | 20,384 | 22,743 | 25,596 | 11,6 | 12,5 |
| Коефіцієнт оборотності обігових коштів | Ко.о.к =ЧД/Обігові кошти | 1,107 | 1,39 | 1,401 | 25,6 | 0,8 |
| Період одного обороту обігових коштів (днів) | Чо.о.к.= 360/Ко.о.к | 325 | 259 | 257 | -20,3 | -0,8 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | Ко.з. =Собівартість реалізації/Середні запаси | 15,342 | 16,956 | 20,657 | 10,5 | 21,8 |
| Період одного обороту запасів (днів) | Чз = 360/Ко.з | 23 | 21 | 17 | -8,7 | -19 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Ко.дз.=ЧД/Середня дебіторська заборгованість | 4,355 | 4,779‬ | 4,353 | 9,7 | -8,9 |
| Період погашення дебіторської заборгованості (днів) | Чд.з = 360/Ко.дз. | 83 | 75 | 83 | -9,6 | 10,7 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Ко.кз.= ЧД/Середньорічна сума кредиторської заборгованості | 25,855 | 21,907 | 23,961 | -15,3 | 9,4 |

Продовження табл.2.4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Період погашення кредиторської заборгованості | Чк.з. =360/Ко.кз. | 14 | 16 | 15 | 14,3 | -6,3 |
| Період операційного циклу(днів) | Чо.ц=Чз + Чд.з | 106 | 96 | 100 | -9,4 | 4,2 |
| Період фінансового циклу (днів) | Чф.ц=Чо.ц - Чк.з. | 92 | 80 | 85 | -13,0 | 6,3 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороти) | Ко.в.к. =ЧД/Власний капітал | 0,439 | 0,531 | 0,581 | 21,0 | 9,4 |

*Джерело: складено автором*

Тому, щоб проаналізувати динаміку всіх коефіцієнтів ділової активності зобразимо рис. 2.5. та рис.2.6., на якому буде показана динаміка коефіцієнтів та періоди ділової активності ДП «Украерорух».

Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ділової активності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр.

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.4.*

Рис. 2.6. Динаміка періодів ділової активності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр., (днів)

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.4.*

Тому, виходячи з табл.2.4 та рис.2.5 і рис.2.6 можна зробити висновки:

* Що коефіцієнт оборотності активів за досліджений період зростає, в 2017р. він зріс на 15,9%, а за 2018р. на 6,1% Тому можна сказати, що дане зростання є позитивним для ДП «Украерорух», адже це вказує на збільшення чистої виручки від реалізації продукції(послуг) що інвестується в активи;
* Фондовіддача на ДП «Украерорух» зростає, так у 2017р. порівняно з 2016р. вона зросла на 11,6%, аналогічно і в 2018р. тільки на 12,5%, тому зростання коефіцієнта фондовіддачі демонструє ефективне та результативне застосування основних засобів;
* Коефіцієнт оборотності обігових коштів за досліджуваний період з кожним роком зростає у 2017р. він зріс на 25,6%, а у 2018р. на 0,8, але динаміка зростання спадає. Отже, це демонструє те, що на ДП «Украерорух» простежується зростання посиленої діяльності підприємства, тобто збільшення виручки за одиницю обігових коштів. А період одного обороту обігових коштів навпаки повільно зменшується, так у 2017р. він зменшився на 20,3%(66днів), а у 2018р. на 0,8%(2дня), але зменшення є позитивним для даного коефіцієнта, тому можна сказати що ДП «Украерорух» успішно знизило період від витрачення коштів для надання послуг до отримання коштів за них;
* Коефіцієнт оборотності запасів по підприємству має позитивну динаміку, тому що збільшення даного показника це напрямок до позитивних змін на ДП «Украерорух» . За 2017р. коефіцієнт оборотності запасів зріс на 10,5% , а в 2018р. на 21,7%, це пов’язано з тим що на ДП «Украерорух» зростає ефективність управління запасами, спостерігається результативна стратегія формування виробничих запасів. Якщо розглянути період оборотності запасів, то можна сказати, що тут простежується регресивна динаміка, тобто зменшення, так у 2017р. період одного обороту зменшився на 8,7%, а в 2018р. на 19%, а це свідчить про результативну робочу систему;
* Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2017р. відносно 2016р. зріс на 9,7% (це демонструє зростання виручки та налагодження продуктивного управління взаємовідносинами з постачальниками), але в 2018р. він зменшився на 8,9%, тобто виручка зменшилася порівняно з середньою дебіторською заборгованістю. Період погашення дебіторської заборгованості у 2017р. зменшився на 9,6%( це говорить про скорочення терміну інкасації дебіторської заборгованості), але в 2018р. сталося зростання терміну сплати дебіторської заборгованості за рахунок зростання на 10,7%;
* Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за період 2016-2018рр., як зменшувався та і збільшувався, так у 2017р. він зменшився на 15,3%(це свідчить про зменшення швидкості обертання кредиторської заборгованості), а в 2018р., зріс на 9,4%, а це є негативним явищем для ДП «Украерорух». Період погашення кредиторської заборгованості також коливається, у 2017р. він зріс на 14,3% (це негативний вплив, так як це свідчить про зменшення фінансування власної діяльності), у 2018р. відбулося зменшення на 6,3%, а це вже є плюс для ДП «Украерорух» тому що це демонструє скорочення терміну сплати короткострокової заборгованості та підвищення фінансування власної діяльності за рахунок кредиторів;
* Період операційного циклу на ДП «Украерорух» з роками помалу зменшується, так у 2016р. він становив 106 днів, у 2017р. 96днів, а в 2018р. 100 днів, тому можна зробити висновок, що ДП «Украерорух» доволі ефективно змінює куплені матеріальні ресурси на грошові кошти.
* Період фінансового циклу так як і період операційного циклу зменшується порівняно з 2016р. тому це демонструє те, що ДП «Украерорух» здатне саме себе фінансувати, також на підприємстві є розмір грошових ресурсів для своєчасної виплати кредиторами;
* Коефіцієнт оборотності власного капіталу за досліджуваний період зростає, так у 2017р. порівняно з 2016р. він зріс на 21%, а в 2018р. на 9,4% , тому це свідчить про те, що на ДП «Украерорух» зростає чиста виручка від реалізації продукції(послуг), тобто зростає валовий та чистий прибуток.

Загалом, провівши аналіз показників ділової активності, можна сказати про те, що ДП «Украерорух» ефективно здійснює власну діяльність, існує налагоджена політика управління, високе економічне становище, спостерігається результативна стратегія формування виробничих запасів, а це все є позитивною тенденцією для подальшого розвитку.

Одним з показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, є його платоспроможність, тобто можливість своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх в грошову готівку [57, с.184].

Тому для оцінки здатності підприємства сплачувати довгострокову заборгованість в визначений термін потрібно розрахувати показники платоспроможності та ліквідності.

Для детальної оцінки фінансового стану ДП «Украерорух» потрібно розрахувати показники платоспроможності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка показників платоспроможності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення | | | Відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2017р. від 2016р. | 2018р. від 2017р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коефіцієнт грошової платоспроможності (р.ф.1.1165/1695) | 9,068 | 6,806 | 6,701 | -24,9 | -1,5 |

Продовження табл.2.5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (р.ф.1. 1195/1695) | 14,06 | 10,057 | 11,389 | 11,6 | 12,5 |
| Коефіцієнт ліквідної платоспроможності (р.ф.1. 1195/ (1595+1695)) | 11,296 | 6,562 | 6,542 | 25,6 | 0,8 |

*Джерело: складено автором на основі джерел [4,5,6]*

На основі табл.2.5 будуємо рис.2.7. на якому наведена саме динаміка показників платоспроможності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр.

Рис. 2.7. Динаміка показників платоспроможності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр.

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.5.*

Отже, з рис. 2.7. помітно, що коефіцієнти грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності зменшуються, але в даному випадку це не критично для ДП «Украерорух» тому що нормативні значення коефіцієнтів становлять: Кг.п. (0,2-0,3); Кр.п. (0,8-1,0); Кл.п. (2,0-3,0), а значення по підприємству набагато вищі, а це демонструє відсутність заборгованостей, зростання збуту послуг та власного капіталу та зумовлює підвищення фінансового стану ДП «Украерорух».

Для визначення рівня покриття зобов'язань підприємства активами потрібно проаналізувати показники балансу ліквідності ДП «Украерорух» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Баланс ліквідності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр., (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття | | Значення | | | Відхилення, +,- | | | |
| 2017р. від 2016р. | | 2018р. від 2017р. | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Активи | | | | | | | | |
| А1 | Абсолютно ліквідні активи  (р.ф.1. 1160+1165) | 1459826 | 1567217 | 1687814 | 107391 | 7,4 | 120597 | 7,7 |
| А2 | Швидко ліквідні активи  (р.ф.1.1103+1104+1125+1130+1135+1140+1145+1155) |  | 604354‬ | 1004863‬ | 62863 | 11,6 | 400509 | 66,3 |
| А3 | Активи із середнім рівнем ліквідності  (р.ф.1.1101+1110+1170+1190+1035) | 239822‬ | 288304 | 351938‬ | 48482 | 20,2 | 63634 | 22,1 |
| А4 | Важколіквідні і неліквідні активи  (р.ф.1.1000+1005+1010+1015+1020+1040+1045+1090+1200) | 3215102‬ | 3797031‬ | 4422728 | 581929 | 18,1 | 625697 | 16,5 |
| Баланс | | 5456241‬ |  | 7467343‬ | 800665‬ | 14,7 | 1210437 | 19,3 |
| Пасиви | | | | | | | | |
| П1 | Термінові платежі (р.ф.1.1615+1620+1625+1630+1635) | 100764 | 160183 | 142108‬ | 59419 | 59,0 | -18075 | -11 |
| П2 | Короткострокові зобов’язання  (р.ф.1. 1695 - П1) | 50104‬ | 70077‬ | 109770 | 19973 | 39,9 | 39693 | 56,6 |
| П3 | Довгострокові зобов’язання (р.ф.1. 1600+1660+1665) | 39363 | 53562 | 85180 | 14199 | 36,1 | 31618 | 59,0 |
| П4 | Постійні зобов’язання (р.ф.1.1495+1595+1700) | 5185462‬ | 5882494 | 7039496‬ | 697032 | 13,4 | 1157002 | 19,7 |
| Баланс | | 5375693‬ | 6166316 | 7376554‬ | 790623 | 14,7 | 1210238 | 19,6 |

*Джерело: складено автором на основі джерел [4,5,6]*

Тому, якщо розглянути та проаналізувати табл. 2.6 то можна дійти таких висновків що:

* Сума абсолютно ліквідних активів (з кожним роком зростає) більша за суму термінових платежів (коливається), тобто (А1>П1), в 2016р. сума абсолютно ліквідних активів більша на 1359062 ‬тис.грн., в 2017р. на 1407034 тис.грн., в 2018р. на 1545706 тис.грн., тому це говорить про те що ДП «Украерорух» платоспроможне, тобто на підприємстві вдосталь коштів для покриття абсолютних зобов'язань та ліквідних активів;
* Сума швидко ліквідних активів більша за суму короткострокових зобов’язань, тобто (А2>П2), так у 2016р. вона більша на 491 387‬ тис.грн., у 2017р. на 534277‬ тис.грн., а у 2018р. на 895 093‬тис.грн. Отже, ДП «Украерорух» може бути платоспроможним в майбутньому з врахуванням вчасних виплат кредиторами та отриманню коштів від надання послуг в кредит;
* Сума активів із середнім рівнем ліквідності більша за суму довгострокових зобов’язання (А3>П3), у 2016р. вона більша на 200459 ‬тис.грн., у 2017р. на 234742 тис.грн., у 2018р. на ‬266758 тис.грн. Тому це свідчить про те, що при вчасному надходженні коштів від продажу та платежів в майбутньому ДП «Украерорух» буде платоспроможним на термін, рівний середній тривалості одного оберту оборотних коштів;
* Якщо виконуються перші три умови, тобто А1>П1, А2>П2, А3>П3, то це призводить до автоматичного виконання четвертої умови A4≤П4, а це свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стійкості ДП «Украерорух» та присутності особистих обігових коштів.

Отже, баланс ліквідності ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр. є ліквідним, тому що виконуються всі чотири умови, тобто підприємство має великий об'єм активів для забезпечення власних поточних зобов’язань.

На основі аналізу балансу ліквідності ДП «Украерорух» потрібно розрахувати показники ліквідності за 2016-2018рр., та дослідити їх динаміку.

Тому, основними показниками для розрахунку ліквідність є [43, с. 424]:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити за допомогою абсолютно ліквідних активів. Нормативне значення показника повинно бути не менше 0,2. Цей показник розраховується за формулою (2.1):

(2.1)

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити за допомогою абсолютно та швидко ліквідних активів. Нормативне значення показника повинно бути не менше 0,6. Цей показник розраховується за формулою (2.2):

(2.2)

3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити за допомогою абсолютно, швидко та повільно ліквідних активів. Нормативне значення показника повинно бути не менше 1. Цей показник розраховується за формулою (2.3):

(2.3)

4. Загальний коефіцієнт ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити з допомогою усіх активів. Цей показник повинен бути вище 2. Цей показник розраховується за формулою (2.4):

(2.4)

Для подальшого аналізу показників ліквідності зведемо розраховані коефіцієнти в табл.2.7 та розглянемо їх динаміку за допомогою рис.2.8.

Таблиця 2.7

Оцінка показників ліквідності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 9,676 | 6,806 | 6,701 | -2,87 | -0,105 | -29,7 | -1,5 |

Продовження табл.2.7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 13,265 | 9,431 | 10,69 | -3,834 | 1,259 | -28,9 | 13,3 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 14,855 | 10,683 | 12,088 | -4,172 | 1,405 | -28,1 | 13,2 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 36,166 | 27,173 | 29,647 | -8,993 | 2,474 | -24,9 | 9,1 |

*Джерело: складено автором*

Рис. 2.8. Динаміка показників ліквідності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.7.*

Тому якщо, аналізувати кожний коефіцієнт окремо, то можна сказати, що коефіцієнт абсолютної ліквідності з кожним роком спадає, однак не переходить межу нормативного значення, котре становить 0,2, так у 2017р. відносно 2016р. він знизився на 29,7%, а в 2018р. на 1,5%, але значення коефіцієнта надмірно високе тому це свідчить про те, що значна частка капіталу відводиться на створення непродуктивних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності коливається, так у 2017р. він зменшився на 28,9%, а в 2018р. зріс на 13,3%, але якщо порівнювати його з нормативним значенням то можна сказати, що даний коефіцієнт набагато більший, а це демонструє те, що в ДП «Украерорух» для вчасного розрахунку за зобов'язаннями вдосталь ліквідних оборотних коштів.

Коефіцієнт поточної ліквідності також коливається, тому в 2017р. він зменшився на 28,1%, а в 2018р. зріс на 13,2%, але значення даного коефіцієнта за аналізовані роки набагато більше за нормативний показник, отже, це говорить про непродуктивну структуру активів та про зайве залучення додаткових оборотних активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності значно вищий за нормативне значення, хоча з роками і зменшується, але до стабільності ще далеко, тому це свідчить про те, що надлишкові фінанси змінюються на зайві оборотні засоби, а це обумовлює погіршення показників ефективності застосування активів.

Тому підводячи підсумок аналізу платоспроможність та ліквідність ДП «Украерорух», не дивлячись на те, що значення показників занадто високі, можна сказати, що підприємство є надійним, має не високий ступінь фінансових ризиків та ризиків втрати ліквідності, проводить ефективну фінансову політику у короткочасній перспективі.

Для аналізу та оцінки фінансового стану ДП «Украерорух» та для визначення фінансової стабільності й незалежності, потрібно розрахувати основні показники фінансової стійкості (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники фінансової стійкості ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Сума власних обігових коштів (Рк), тис.грн.  ((р.ф.1.1495+1595)– р.ф.1.1095) | 2007273 | 2085463 | 2616768 | 78190 | 531305 | 3,9 | 25,5 |
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами  (Рк / р.ф.1.1195) | 0,946 | 0,901 | 0,912 | -0,045 | 0,011 | -4,8 | 1,2 |
| Маневреність робочого капіталу (р.ф.1.1100 / Рк) | 0,053 | 0,061 | 0,055 | 0,008 | -0,006 | 15,1 | -9,8 |
| Маневреність власних обігових коштів  (р.ф.1.1165 / Рк) | 0,727 | 0,751 | 0,645 | 0,024 | -0,106 | 3,3 | -14,1 |
| Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів  (Рк / р.ф.1.1100) | 18,748 | 16,359 | 18,248 | -2,389 | 1,889 | -12,7 | 11,5 |

Продовження табл.2.8

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Коефіцієнт покриття запасів  ((р.ф.1.1495-1095+ 1595 +1600+1610)/ р.ф.1.1100) | 18,403 | 16,359 | 18,248 | -2,044 | 1,889 | -11,1 | 11,5 |
| Коефіцієнт фінансової автономії  (р.ф.1.1495 / р.ф.1.1900) | 0,965 | 0,942 | 0,94 | -0,023 | -0,002 | -2,4 | -0,2 |
| Коефіцієнт фінансової залежності (1 - Кавт.) | 0,035 | 0,058 | 0,06‬ | 0,023 | 0,002 | 65,7 | 3,4 |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (Рк / р.ф.1.1495) | 0,293 | 0,304 | 0,382 | 0,011 | 0,078 | 3,8 | 25,7 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу  ((р.ф.1.1595 +1695 +1700)/ р.ф.1.1900) | 0,035 | 0,058 | 0,06 | 0,023 | 0,002 | 65,7 | 3,4 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності(р.ф.1.1495 / (р.ф.1.1595 +1695+1700)) | 27,418 | 16,32 | 15,628 | -11,098 | -0,692 | -40,5 | -4,2 |
| Показник фінансового левериджу  (р.ф.1.1595 / р.ф.1.1495) | 0,007 | 0,021 | 0,027 | 0,014 | 0,006 | 200,0 | 28,6 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості  ((р.ф.1.1495+ р.ф.1.1595) /р.ф.1.1900) | 0,972 | 0,962 | 0,965 | -0,01 | 0,003 | -1,0 | 0,3 |

*Джерело: складено автором на основі джерел [4,5,6]*

На рис.2.9 зображена динаміка власних обігових коштів ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр.

Рис. 2.9. Динаміка власних обігових коштів ДП «Украерорух» за 2016-2018 рр., (тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі даних табл.2.8*

Отже, з рис.2.9 можна сказати, що динаміка власних обігових коштів ДП «Украерорух» зростає, так як у 2017р. порівняно з 2016р. вона зросла на 3,9% (78190 тис.грн), а у 2018р. на 25,5% (531305 тис.грн.), тобто це демонструє те що є можливість здійснення гнучкої фінансової політики, а також завдяки такій наявності власних обігових коштів скорочується попит в позикових та короткочасних коштах, тому їх наявність має позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами скорочується, якщо порівнювати з 2016р., так у 2017р. він скоротився на 4,8%, а у 2018р. зріс на 1,2%, але за досліджуваний період цей коефіцієнт більший за нормативне значення (<0,1), тому це свідчить про фінансову стійкість ДП «Украерорух» та спроможність здійснювати активну діяльність, хоч і в умовах браку зовнішніх джерел фінансування та доступу до позикових коштів.

Маневреність робочого капіталу з кожним роком зростає, так у 2016р. вона становила 0,053, у 2017р. – 0,061, тобто зросла на 15,1%, а у 2018р. – 0,55, зменшилася на 9,8%, але і при зменшенні вона більша за нормативне значення, це демонструє те, що рівень мобільності застосування власних коштів ДП «Украерорух» доволі високий.

Маневреність власних обігових коштів у 2017р. порівняно з 2016р. вона збільшилася на 3,3% (0,024), а у 2018р. навпаки зменшилася на 14,1 (0,106), але це не критично, тому що нормативний показник становить (>0,1), тобто за 3 роки маневреність власних обігових коштів більша за 0,1, це говорить про те, що для фінансування необоротних активів та частки оборотних є достатня кількість власних фінансових ресурсів, тобто є можливість для фінансового маневру.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів у 2017р. знизився на 12,7%, а у 2018р. зріс на 11,5%, тому це свідчить про зростання фінансової стійкості в середньостроковій перспективі та про скорочення залежності від короткострокових джерел фінансування.

Значення коефіцієнта покриття запасів за 2016-2018рр. майже такі як і в коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами запасів, лише у 2016р. є невелике відхилення, а це свідчить про покриття запасів за допомогою власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу з кожним роком зростає, так у 2017р. він зріс на 3,8%, а у 2018р. на 25,7%, це є позитивною тенденцією, тому що ДП «Украерорух» спроможне відповідати за власні найтерміновіші зобов'язання, застосовуючи особисті обігові кошти.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зростає, але поки що знаходиться у межах нормативного значення (0,4 - 0,6), лише у 2016р. було відхилення на 0,05, тобто це свідчить про те, що чим вище значення даного коефіцієнта ти вищий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової стабільності за 2016-2018рр. скорочується , так у 2017р. він зменшився на 40,5% (11,098), а у 2018р. на 4,2% (0,692), але даний коефіцієнт набагато більший за нормативний (0,67-1,5), тому можна сказати, що на ДП «Украерорух» існує присутність додаткових можливостей для зростання ефективності за рахунок притягнення позикових коштів.

Більш детальніше розглянемо та проаналізуємо динаміку найбільш ключових коефіцієнтів при оцінці фінансової стійкості (рис. 2.10).

Рис. 2.10. Динаміка фінансової автономії, залежності, левериджу та фінансової стійкості ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

*Джерело: складено автором на основі даних табл.2.8*

Виходячи з рис. 2.10, можна сказати що:

* коефіцієнт фінансової автономії за досліджуваний період зменшується, так у 2017р. він скоротився на 2,4%, а у 2018р. на 0,2%, тобто це свідчить про те, що ДП «Украерорух» починає потроху використовувати свій потенціал, тому що якщо значення даного коефіцієнта більше 0,6, то означає, що підприємство не повністю користується свої потенціалом;
* коефіцієнт фінансової залежності за 2016-2018рр. значно зростає, у 2018р. на 65,7%, а 2018р. на 3,4%, це свідчить про великий рівень залежності від зовнішніх зобов’язань;
* показник фінансового левериджу зростає, але саме значення показника невелике, так як нормативне значення (0,5), тому це свідчить про зростання рівня фінансового ризику, пов'язаного з імовірним дефіцитом коштів для розрахунку кредити та позики;
* коефіцієнт фінансової стійкості скорочується, якщо порівнювати його з 2016р., так у 2017р. він скоротився на 1%, а у 2018р. зріс на 0,3%, але якщо порівнювати його з нормативним показником (0,8-0,9) то можна сказати, що даний коефіцієнт за 3 роки вищий за нормативне значення, тому це свідчить про відсутність ризику недостатності фінансування для здійснення ефективної діяльності, тобто фінансове положення ДП «Украерорух» є стійким.

Таким чином, проаналізувавши та оцінивши фінансову стійкість ДП «Украерорух» за 2016-2018рр., можна сказати, що майже всі показники відповідають нормативному значенню, а деякі і перевищують його, тому це демонструє високу фінансову стійкість та високий фінансовий стан.

Для визначення результативності та ефективності діяльності ДП «Украерорух» потрібно оцінити та проаналізувати рентабельність підприємства.

Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності суб’єктів господарювання, що відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) з наявними або використаними ресурсами. Показники рентабельності характеризують здатність понесених витрат окупитися, що є основою подальшої діяльності підприємства. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відображають результати діяльності підприємства; вони використовуються як інструменти інвестиційної, цінової політики, тощо [28, с. 29].

Для початку розрахуємо ключові показники рентабельності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр. (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка показників рентабельності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності ((р.ф.2.2290/р.ф.1.1300)\*100%) | 8,1 | 12,7 | 4,1 | 4,6 | -9 | 56,8 | -67,7 |
| Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком  ((р.ф.2.2350/р.ф.1.1300) \*100%) | 6,7 | 10,1 | 3,9 | 3,4 | -6,2 | 50,7 | -61,4 |
| Рентабельність власного капіталу ((р.ф.2.2350/р.ф.1.1495) \*100%) | 6,9 | 10,7 | 4,2 | 3,8 | -6,5 | 55,1 | -60,7 |
| Рентабельність виробничих фондів  ((р.ф.2.2350/(р.ф.1.1011+1100))\*100%) | 7,1 | 11,6 | 3,1 | 4,5 | -8,5 | 63,4 | -73,3 |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації  ((р.ф.2.(2000-(2050+2130+2150) )/(2050+2130+2150)) \*100%) | 20,2 | 34,4 | 20,7 | 14,2 | -14 | 70,3 | -39,8 |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності  ((р. ф.2.2190/(р.ф.2. 2050+2130+2150)) \*100%) | 23,6 | 36,5 | 11,3 | 12,9 | -25 | 54,7 | -69,0 |
| Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком  ((р.ф.2.2350/(р.ф.2.2050 +2130+2150))\*100%) | 19,6 | 28,5 | 9,4 | 8,9 | -19,1 | 45,4 | -67,0 |
| Період окупності  (р.ф.1.1300/р.ф.2.2350), рік | 15 | 10 | 25,5 | -5 | 15,5 | -33,3 | 155,0 |
| Період окупності власного капіталу  (р.ф.1 .1495/р.ф.2.2350), рік | 14,5 | 9 | 23,9 | -5,5 | 14,9 | -37,9 | 165,6 |

*Джерело: складено автором на основі джерел [4,5,6,20,21,22]*

На рис. 2.11, зображена динаміка показників рентабельності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр.

Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності ДП «Украерорух», (%)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.9*

Отже, виходячи з рис. 2.11, можна сказати, що найвища рентабельність даних показників була в 2017р., але розглянемо та проаналізуємо більш детальніше кожний показник.

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності за досліджуваний період коливається, у 2016р. показник становив (8,1) ,у 2017р. (12,7), а у 2018р. (4,1), тобто у 2017р. відбулося зростання на 4,6%, а у 2018р. скорочення на 14%, але і при зменшенні показник високий, тому це демонструє збільшення прибутку діяльності на одиницю коштів, вкладених в активи.

Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком у 2017р. зросла на 56,8%, а в 2018р.знизилася на 67,7%, тобто це свідчить про скорочення чистого прибутку на одиницю вкладених в активи коштів.

Рентабельність власного капіталу ДП «Украерорух» зростає лише в 2017р. на 55,1% в порівняні з 2016р.,це говорить про зростання чистого прибутку на одиницю власного капіталу, а в 2018р. рентабельність скорчується на 60,7%, це свідчить про негативний фактор впливу(скорочення чистого прибутку), а з іншого боку це збільшення суми власного капіталу, що призводить до підсилення фінансової автономії підприємства.

Рентабельність виробничих фондів у 2016р. становила 7,1%, тому на одну гривню виробничих фондів ДП «Украерорух» отримало 0,07 грн. чистого прибутку, а в 2017р. становила 11,6%, тобто 0,12 чистого прибутку на кожну гривню, але в 2018р. вона скоротилася аж на 73,3% тобто становила 0,3% на кожну гривню чистого прибутку.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації за 2016-2018рр. має достатньо високі значення, так у 2016р. вона становила 20,2%(приблизно 0,2грн. на одиницю виручки), в 2017р. становила 34,4%(0,34грн. на одиницю продукції), а в 2018р. 20,7(на одиницю продукції припадало 0,21грн.), тобто це демонструє зростання прибутку від реалізації на одиницю виручки.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності у 2016р. становить 23,6%, у 2017р. 36,5%,а у 2018р. вона знизилася на 69% та становить 11,3%, тому це свідчить про неістотне зменшення прибутку від операційної діяльності на одиницю виручки.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком у 2018р, порівняно з 2016-2017рр., суттєво знизилася в загальній сумі на 86,1%, тобто це говорить про значне скорочення чистого прибутку на одиницю виручки.

На рис. 2.12 зобразимо динаміку періоду окупності та періоду окупності власного капіталу ДП «Украерорух».

Рис. 2.12. Динаміка показників періоду окупності та періоду окупності власного капіталу ДП «Украерорух» за 2016-2018рр., (роки)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.9*

Якщо порівнювати період окупності за роками, то найшвидше окупилися б активи в 2017р. за 10років, а у 2016р. окупилися б за 15років, у 2018р. за 25,5 років, тому чим швидше окупляться активи, тим швидше вони почнуть приносити прибуток.

Період окупності власного капіталу найшвидше окупиться також у 2017р. за 9 років, у 2016р. за 14,5років, а у 2018р.за 23,9років. Тому якщо порівнювати дані показники, то можна сказати, що власний капітал окупиться швидше, а це є позитивною тенденцією для ДП «Украерорух».

Отже, оцінивши та проаналізувавши основні показники рентабельності ДП «Украерорух» за 2016-2018рр., та їх динаміку, можна сказати, що рентабельність всіх показників на підприємстві більше одиниці, і це вже є позитивною тенденцією, тому що це свідчить задовільний фінансовий стан, присутність корисних управлінських рішень відносно фінансової, операційної та інвестиційної діяльності та про те, що ДП «Украерорух» рентабельне та ефективно здійснює власну діяльність.

**2.3. Аналіз,** **склад та структура кадрів ДП «Украероруху»**

На будь-якому підприємстві персонал є ключовим чинником у кожній системі управління.

Персонал об’єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [13, с. 15].

Тому, для початку варто провести аналіз та розглянути динаміку загальної структури персоналу та витрат на оплату праці (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка загальної структури персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2016р. | 2017р. | 2018р. | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Усього персоналу | 4406 | 4280 | 4352 | -126 | 72 | -2,9 | 1,7 |

Продовження табл.2.10

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Управлінський персонал | 302 | 292 | 298 | -10 | 6 | -3,3 | 2,1 |
| Виробничий персонал | 4104 | 3988 | 4054 | -116 | 66 | -2,8 | 1,7 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 926186 | 1217378 | 1703700 | 291192 | 486322 | 31,4 | 39,9 |

*Джерело: складено автором*

На рис.2.13 зображена динаміка персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., а на рис. 2.14 динаміка фонду оплати праці.

Рис. 2.13. Динаміка персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

*Джерело: складено автором на основі табл.2.10*

Рис. 2.14. Динаміка фонду оплати праці ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., (тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.10*

Отже, з рис. 2.13, видно, що динаміка персоналу порівняно з 2016р. спадає, у 2017р. кількість персоналу зменшилася на 2,9% (на 126 працівників), тому це свідчить про скорочення продуктивності праці, а у 2018р. зросла на 1,7% (на 72 працівника), тобто це свідчить про зростання надання послуг та про освоєння і реалізацію нових типів послуг, саме це пов’язано з залученням нових співробітників.. Але якщо звернути увагу на рис. 2.14, то можна сказати, що динаміка фонду оплати праці зростає, у 2017р. на 31,4% (291192 тис.грн), а у 2018р. на 39,9% (486322 тис.грн.), тому це говорить про збільшення обсягів надання послуг; зростання продуктивності праці; зменшення затрат на одну гривню собівартості продукції.

Розглянемо забезпеченість ДП «Украероруху» кадровими ресурсами за 2016-2018рр. (табл.2.11), та їх динаміку (рис.2.15).

Таблиця 2.11

Оцінка забезпеченості кадровими ресурсами ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | 2016р. | 2017р. | 2018р. | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| Усього персоналу, осіб у т. ч.: | 4406 | 4280 | 4352 | -126 | 72 | -2,9 | 1,7 |
| * робочі | 3861 | 3787 | 3828 | -74 | 41 | -1,9 | 1,1 |
| * керівники | 18 | 18 | 18 | - | - | - | - |
| * інші службовці | 321 | 295 | 311 | -26 | 16 | -8,1 | 5,4 |
| * молодший обслуговуючий персонал | 134 | 110 | 121 | -24 | 11 | -17,9 | 10 |
| * працівники охорони | 72 | 70 | 74 | -2 | 4 | -2,8 | 5,7 |

*Джерело: складено автором*

Рис. 2.15. Динаміка забезпеченості кадровими ресурсами ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

*Джерело: складено автором на основі табл.2.11*

Отже, можна сказати що забезпеченість кадровими ресурсами ДП «Украероруху» за досліджуваний період на достатньому рівні, тому найбільша частина припадає на робочих - 70%, інші службовці - 15%, молодший обслуговуючий персонал - 8%, працівники охорони- 5% та керівники- 2%.

Розглянемо структуру персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр. за статтю працюючих (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка структури персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | 2016р. | 2017р. | 2018р. | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| Персонал в цілому | | | | | | | |
| Чоловіки | 2374 | 2353 | 2401 | -21 | 48 | -0,9 | 2 |
| Жінки | 2032 | 1927‬ | 1951 | -105 | 24 | -5,2 | 1,2 |
| Управлінський персонал | | | | | | | |
| Чоловіки | 228 | 213 | 212 | -15 | -1 | -6,6 | -0,5 |
| Жінки | 74 | 79 | 86 | 5 | 7 | 6,8 | 8,9 |
| Виробничий персонал | | | | | | | |
| Чоловіки | 2967 | 2924 | 2956 | -43 | 32 | -1,4 | 1,1 |
| Жінки | 1137 | 1064 | 1098‬ | -73 | 34 | -6,4 | 3,2 |

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.16 наведена гендерна структура персоналу ДП «Украероруху».

Рис. 2.16. Гендерна структура ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., (%)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.12*

Отже, з рис. 2.16 видно, що більшу частину структури персоналу за 2016-2018рр., складають чоловіки 54,7%, а жінки 45,3%, тому це свідчить про специфіку діяльності ДП «Украероруху», яка пов’язана з наданням послуг в авіаційній галузі.

Для більш детального дослідження персоналу ДП «Украероруху» необхідно проаналізувати персонал за стажем роботи (табл.2.13), віковим складом (табл.2.14), та рівнем освіти персоналу (табл.2.15).

Таблиця 2.13

Оцінка персоналу ДП «Украероруху» за стажем роботи за 2016-2018рр., (роки)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | 2016р. | 2017р. | 2018р. | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| Менше 1 року | 758 | 743 | 765 | -15 | 22 | -2 | 3 |
| 1-3 роки | 957 | 950 | 960 | -7 | 10 | -0,7 | 1,1 |
| 3-5 роки | 891 | 836 | 852 | -55 | 16 | -6,2 | 1,9 |
| 5-10 років | 883 | 861 | 874 | -22 | 13 | -2,5 | 1,5 |
| 10-20 років | 567 | 548 | 555 | -19 | 7 | -3,4 | 1,3 |
| Понад 20 років | 350 | 342 | 346 | -8 | 4 | -2,3 | 1,2 |
| Разом | 4406 | 4280 | 4352 | -126 | 72 | -2,9 | 1,7 |

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.17 динаміка структури персоналу ДП «Украероруху» за стажем.

Рис. 2.17. Динаміка структури персоналу ДП «Украероруху» за стажем за 2016-2018рр., (роки)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.13*

Отже, виходячи з рис. 2.17 можна зробити висновок, що динаміка структури персоналу за стажем роботи є позитивною та в деякій мірі стабільною, тобто існує достатня чисельність фахівців з стажем 10-20 років та понад 20 років, а це свідчить про те, що працівників задовольняє чинна система винагороди, премій та оплати праці, а також соціальна політика та взаємовідносини персоналу з керівництвом, тому у працівників є бажання працювати на ДП «Украероруху», а все це характеризує високу та ефективну систему мотивації.

Таблиця 2.14

Оцінка вікового складу персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., (роки)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | 2016р. | 2017р. | 2018р. | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| Персонал в цілому | | | | | | | |
| 22-28 років | 1036 | 989 | 1030 | -47 | 41 | -4,5 | 4,1 |
| 29-40 років | 1279 | 1261 | 1272 | -18 | 11 | -1,4 | 0,9 |
| 41-50 років | 1385 | 1342 | 1353 | -43 | 11 | -3,1 | 0,8 |
| Передпенсійні роки | 442 | 430 | 435 | -12 | 5 | -2,7 | 1,2 |
| Пенсійні роки | 264 | 258 | 262 | -6 | 4 | -2,3 | 1,6 |
| Разом | 4406 | 4280 | 4352 | -126 | 72 | -2,9 | 1,7 |
| Управлінський персонал | | | | | | | |
| 22-28 років | 5 | 3 | 3 | -2 | 0 | -40 | - |
| 29-40 років | 92 | 91 | 93 | -1 | 2 | -1,1 | 2,2 |
| 41-50 років | 83 | 82 | 88 | -1 | 6 | -1,2 | 7,3 |
| Передпенсійні роки | 69 | 67 | 68 | -2 | 1 | -2,9 | 1,5 |
| Пенсійні роки | 53 | 49 | 46 | -4 | -3 | -7,5 | -6,1 |
| Разом | 302 | 292 | 298 | -10 | 6 | -3,3 | 2,1 |
| Виробничий персонал | | | | | | | |
| 22-28 років | 1031 | 986‬ | 1027‬ | -45 | 41 | -4,4 | 4,2 |
| 29-40 років | 1187 | 1170‬ | 1179‬ | -17 | 9 | -1,4 | 0,8 |
| 41-50 років | 1302‬ | 1260‬ | 1265‬ | -42 | 5 | -3,2 | 0,4 |
| Передпенсійні роки | 373‬ | 363‬ | 367‬ | -10 | 4 | -2,7 | 1,1 |
| Пенсійні роки | 211‬ | 209‬ | 216‬ | -2 | 7 | -0,9 | 3,3 |
| Разом | 4104 | 3988 | 4054 | -116 | 66 | -2,8 | 1,7 |

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.18 наведена динаміка вікового складу персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

Рис. 2.18. Динаміка вікового складу персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., (роки)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.14*

Отже, якщо поглянути на рис. 2.18 то можна сказати про, те що віковий склад персоналу ДП «Украероруху» достатньо молодий, так як найбільшу частину являють працівники 41- 50 років утім чисельність працівників молодше 41 року являє приблизно 50% від загальної кількості працівників, тому це говорить про позитивний результат, так як молоде покоління більш завзяте, а також це призводить до зростання продуктивності праці. Велика чисельність працівників віком від 22 до 28 років, свідчить про результативне матеріальне заохочення.

Таблиця 2.15

Оцінка персоналу ДП «Украероруху» за рівнем освіти за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | Чисельність | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Питома вага, % | | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2016р. | 2017р. | 2018р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Спеціальна професійна підготовка робітників, з них: | | | | | | | | |
| * управлінський персонал | - | - | - | - | - | - |  | - |
| * виробничий персонал | 456 | 405 | 440 | -51 | 35 | 10,2 | 9,5 | 10,1 |
| Неповна вища освіта з них: | | | | | | | | |
| * управлінський персонал | 3 | 2 | 2 | -1 | - | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| * виробничий персонал | 1073 | 1026 | 1049 | -47 | 23 | 24,4 | 24 | 24,1 |

Продовження табл.2.15

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Базова вища освіта з них: | | | | | | | | |
| * управлінський персонал | 28 | 23 | 25 | -5 | 2 | 0,6 | 0,5 | 0,6 |
| * виробничий персонал | 1186 | 1177 | 1182 | -9 | 5 | 27 | 27,5 | 27,2 |
| Повна вища освіта з них: | | | | | | | | |
| * управлінський персонал | 271 | 267 | 271 | -4 | 4 | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| * виробничий персонал | 1389 | 1379 | 1383 | -10 | 4,0 | 31,5 | 32,2 | 31,7 |
| Разом | 4406 | 4280 | 4352 | -126 | 72 | 100 | 100 | 100 |

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.19 зображено динаміку персоналу ДП «Украероруху» за рівнем освіти.

Рис. 2.19 Динаміка персоналу ДП «Украероруху» за рівнем освіти за 2016-2018рр.

*Джерело: складено автором на основі табл.2.15*

Отже, на рис. 2.19 видно що рівень освіти більшості персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр. це повна вища освіта, велика чисельність управлінського персоналу також має повну вищу освіту, а це свідчить про ефективне функціонування підприємства та управління ним.

Розглянемо обсяги звільнення та прийняття персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр. (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Характеристика обсягів звільнення та прийняття персоналу ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | Чисельність | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. |
| 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. | 2017 від 2016р. | 2018 від 2017р. |
| Середньооблікова чисельність працівників | 4406 | 4280 | 4352 | -126 | 72 | -2,9 | 1,7 |
| Звільнено працівників, осіб з них : | | | | | | | |
| * за власним бажанням | 35 | 42 | 30 | 7 | -12 | 20,0 | -28,6 |
| * скорочення штату | 45 | 43 | 28 | -2 | -15 | -4,4 | -34,9 |
| * за порушення дисціплини | 58 | 68 | 35 | 10 | -33 | 17,2 | -48,5 |
| Прийняття на роботу | 125 | 153 | 93 | 28 | -60 | 22,4 | -39,2 |

*Джерело: складено автором*

Отже, можна сказати що динаміка руху персоналу в цілому позитивна, так як ті працівники, що прийняті на роботу, покрили тих, що звільнилися.

Тепер виходячи з підрозділу 1.3, і табл.1.3, за допомогою індикаторного підходу проаналізуємо основні показники оцінки рівня кадрової безпеки ДП «Украероруху» за 2016-2018рр. Для цього розрахуємо основні індикатори:

1.Коефіцєнт плинності кадрів, у 2016р. становив 3,1%, у 2017р. 3,6%, а у 2018р. 2,1%, тобто дані значення допустимі, якщо порівнювати з еталоном.

2. Коефіцієнт постійності кадрів розраховується як відношення загальної чисельності працівників за весь період до середньооблікової чисельності за рік.

3. Відповідність рівня освіти персоналу посаді. Розраховується за допомогою експертного шляху, тому нами раніше в табл. 2.15 був проведений аналіз персоналу ДП «Украероруху» за рівнем освіти за 2016-2018рр., тому виходячи з табл.2.15 питома вага рівня освіти персоналу за досліджуваний період склала в сумі 100%, отже це свідчить про високий рівень освіти, але не весь управлінський персонал має повну вищу освіту, тому дане значення буде становити у 2016р. 99,3%, у 2017р. 99,4% та у 2018р. 99,3%

4. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал у 2016р. становила 28,6%, у 2017р. 29,3% та у 2018р. 27,5%, дані значення не відповідають еталону, та потребують збільшення частки вкладання коштів в навчання до 30%.

5. Ступінь задоволеності оплатою праці. Проводиться на основі анкетування. Анкетування було здійснено у 150 працівників ДП «Украероруху» (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка рівня задоволеності оплатою праці ДП «Украероруху»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Зміст запитання | Кількість задовільних відповідей | Частка задовільних відповідей від заг. числа працівників | Рівень задоволеності працівників |
| Чи задоволені Ви в цілому власним життям? | 89 | 59,3% | Помірно висока |
| Чи відповідає виконувана Вами робота Вашим індивідуальним спроможностям? | 92 | 61,3% | Висока |
| Оцінка упевненості в завтрашньому дні у персоналу підприємства? | 80 | 53,3% | Помірно висока |
| Чи задоволені Ви величиною власної заробітної плати? | 95 | 63,3% | Висока |
| Чи маєте Ви можливість кар'єрного росту на підприємстві? | 85 | 56,7% | Помірно висока |
| Чи задоволені Ви організацією розпорядку праці на підприємстві? | 68 | 45,3% | Середня |
| Хотіли б Ви змінити місце роботи на більш високооплачуване? | 8 | 5,3% | Низька |
| Чи задовольняє Вас рівень технічної оснащеності праці? | 105 | 70% | Висока |
| Чи задовольняє Вас рівень оплати тимчасової непрацездатності, відпустки? | 77 | 51,3% | Середня |
| Разом: | | 465,8% |  |

*Джерело: складено автором*

Отже, за досліджуваний період задоволеність оплатою праці становить 52% (465,8/9=52%), тобто це говорить про середній рівень задоволеності.

6. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства становить у 2016р. 55,6%, у 2017р. 61,2% та у 2018р. 60,9%, тобто це свідчить про те що більшість загальних витрат складають витрати на оплату праці.

7. Наявність профзахворювань на підприємстві не висока і становить у 2016р. 0,8%, у 2017р. 0,7% та у 2018р. 0,7%, це свідчить про невисокий рівень захворювань які пов’язані з діяльність персоналу.

8. Рівень автоматизації праці достатньо високий, це пов’язано з специфікою діяльності ДП «Украероруху», тобто майже весь виробничий персонал автоматизований, крім частини управлінського, тому у 2016р, значення даного індикатору становить 79,2%, у 2017р. 81,4% та у 2018р. 82,6%.

9. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни в 2016р. становить 98,7%, у 2017р. 98,4%, а у 2018р. 99.2%, це свідчить про невелике порушення трудової дисципліни, але враховуючи специфіку діяльності ДП «Украероруху», дане відхилення від еталону може бути критичним, тому що від дій працівників, залежить життя та здоров’я інших людей.

10. Імовірність збереження таємниць визначається за допомогою експертної оцінки. На основі відомостей служби безпеки ДП «Украероруху» розглянемо відсоток головних кадрових загроз за 2016-2018рр. (рис. 2.20) та імовірність збереження таємниці.

Рис. 2.20. Оцінка загроз кадровій безпеці ДП «Украерорух» за 2016-2018рр., (%)

*Джерело: складено автором*

Якщо поглянути на рис.2.20, то можна сказати, що найбільшу загрозу кадровій безпеці ДП «Украерорух» становлять: пошкодження або знищування майна (35%) та корупція зі сторони посадових осіб (35%), а найменшу частку впливу становлять розголошення конфіденційної інформації (комерційної таємниці) (10%) та невеликі розкрадання цінностей підприємства (20%). Тому імовірність збереження таємниць за 2016-2018рр. становить 90%.

11. Рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи розраховується за допомогою експертного методу та становить у 2016р. - 79%, 2017р. - 82,4% та у 2018р. - 84,6%, тобто це свідчить про недостатній рівень захищеності, що може призвести до витоку інформації.

Отже, розрахувавши головні індикатори кадрової безпеки ДП «Украерорух» за 2016-2018рр. згрупуємо їх в табл.2.18.

Таблиця 2.18

Основні показники рівня кадрової безпеки ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., (%)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Індикатор | Значення | | | Середнє значення | Еталон | Вага індикатора |
| 2016р. | 2017р. | 2018р. |
| 1. Коефіцієнт плинності кадрів | 3,1 | 3,6 | 2,1 | 2,9 | від 2 до 10 | 0,01 |
| 2.Коефіцієнт постійності кадрів | 96,9 | 96,4 | 97,9 | 97,1 | від 70 до 100 | 0,01 |
| 3. Відповідність рівня освіти персоналу посаді | 99,3 | 99,4 | 99,3 | 99,3 | 100 | 0,1 |
| 4. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал | 28,6 | 29,3 | 27,5 | 28,5 | 30 | 0,01 |
| 5. Ступінь задоволеності оплатою праці | 52 | | | 52 | 100 | 0,1 |
| 6. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства | 55,6 | 61,2 | 60,9 | 59,2 | 55-80 | 0,15 |
| 7. Наявність профзахворювань | 0,8 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0-3 | 0,01 |
| 8. Рівень автоматизації праці | 79,2 | 81,4 | 82,6 | 81,1 | від 70 | 0,12 |
| 9. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни | 98,7 | 98,4 | 99.2 | 98,8 | 100 | 0,2 |
| 10. Імовірність збереження таємниці | 90 | | | 90 | 100 | 0,13 |
| 11. Рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи | 79 | 82,4 | 84,6 | 82 | 100 | 0,16 |
| Інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки | | | | 0,66 | | |

*Джерело: складено автором*

Отже, виходячи з табл. 2.18 можна сказати що 6 індикаторів не відповідають еталонному значенню, а саме:

* Відповідність рівня освіти персоналу посаді в середньому становить 99,3%, тому це свідчить про те, що рівень освіти деяких працівників не відповідає займаній посаді, а особливо це стосується управлінського персоналу;
* Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал в середньому становить 28,5% а еталон 30%, тобто ДП «Украероруху» не вистачає 1,5% для повного інвестування в навчання персоналу, загалом можна сказати що підприємство достатньо уділяє уваги навчанню персоналу, хоча і є невелике відхилення;
* Ступінь задоволеності оплатою праці за 2016-2018рр. становить 52%, а еталонне значення 100%, тобто ступінь задоволення нижчий майже в 2 рази, тому це свідчить про те, що ДП «Украероруху» не приділяє достатньої уваги стимулюванню та мотивації працівників;
* Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни за 2016-2018рр., становить в середньому 98,8% від 100%, тому можна сказати, що порушення трудової дисципліни на ДП «Украероруху» не високе та з кожним роком скорочується;
* Імовірність збереження комерційної таємниці становить 90%, та свідчить про можливість розголошення комерційної таємниці, що в свою чергу призведе до фінансових втрат.
* Рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи становить в середньому за 3 роки 82%, тобто це свідчить про достатній рівень захищеності, але для ДП «Украероруху» даний показник повинен становити більше 90%, це пов’язано з специфікою діяльності.

Тому, на основі значень індикаторів в табл. 2.18 розрахуємо інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки ДП «Украероруху» (за допомогою методики в підрозділі 1.3). Інтегральний показник розраховується за формулою (2.5):

(2.5)

Отже, інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., становить 0,66, тобто знаходиться в інтервалі 0,61-0,80, а це свідчить про нормальний рівень кадрової безпеки, але необхідна підтримка досягнутого рівня та проведення заходів з профілактики кризових явищ.

Для більш детальної оцінки кадрової безпеки ДП «Украероруху» необхідно розглянути ключові кадрові ризики котрі можуть виникнути при діяльності підприємства (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка кадрових ризиків ДП «Украероруху» за 2016-2018рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ризики | Ризики | | | | | | | Сума | Відносні пріоритети |
| Р1 | Р2 | Р3 | Р4 | Р5 | Р6 | Р7 |
| Ризики набору персоналу (Р1) | 1 | 5 | 1 | 0,2 | 1 | 5 | 5 | 18,2 | 0,201 |
| Ризики адаптації (Р2) | 0,2 | 1 | 0,2 | 0,2 | 1 | 0,2 | 0,2 | 3 | 0,033 |
| Ризики навчання та розвитку (Р3) | 1 | 5 | 1 | 0,2 | 1 | 1 | 1 | 10,2 | 0,113 |
| Ризики мотивації (Р4) | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 27 | 0,298 |
| Ризики оцінки (Р5) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,2 | 6,2 | 0,068 |
| Ризики контролю (Р6) | 0,2 | 5 | 1 | 0,2 | 1 | 1 | 5 | 13,4 | 0,148 |
| Ризики звільнення (Р7) | 0,2 | 5 | 1 | 0,2 | 5 | 0,2 | 1 | 12,6 | 0,139 |
| Разом | | | | | | | | 90,6 | 1,000 |

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.21 зображено рівень впливу кадрових ризиків на кадрову безпеку ДП «Украерорух».

Рис. 2.21. Рівень впливу кадрових ризиків на кадрову безпеку ДП «Украерорух», (%)

*Джерело: складено автором на основі табл.2.19*

Отже, провівши аналіз кадрових ризиків ДП «Украероруху» можна сказати, що найбільшу небезпеку становлять: ризики мотивації, ризики пов’язані з набором персоналу, ризики контролю, ризики звільнення та ризики навчання та розвитку.

Тому слід оцінити ступінь впливу ризиків на кадрову безпеку ДП «Украероруху» (табл.2.20).

Таблиця 2.20

Рівень впливу кадрових ризиків на кадрову безпеку ДП «Украероруху»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види ризиків | Ваговий коефіцієнт значущості ризику | Потужність впливу | Ступінь впливу |
| Ризики пов’язані з набором персоналу | 0,201 | 20 | 4,02 |
| Ризики адаптації | 0,033 | 10 | 0,33 |
| Ризики навчання та розвитку | 0,113 | 10 | 1,13 |
| Ризики мотивації | 0,298 | 30 | 8,94‬ |
| Ризики оцінки | 0,068 | 10 | 0,68 |
| Ризики контролю | 0,148 | 20 | 2,96 |
| Ризики звільнення | 0,139 | 20 | 2,78 |
| Разом | 1,000 | - | 20,84 |

*Джерело: складено автором*

Якщо максимальна потужність впливу кадрового ризику становить 50, то інтегральний ступінь впливу кадрового ризику на кадрову безпеку ДП «Украероруху» становить: 0,42 (20,84/50), а це свідчить про те, що підприємству слід здійснювати заходи по мінімізації кадрових ризиків, а насамперед звернути увагу на ризики пов’язані з мотивацією та з набором персоналу.

Отже, провівши аналіз та оцінку кадрової безпеки ДП «Украероруху» за 2016-2018рр. на основі індикаторного підходу, нами було виявлено 5 основних загроз кадровій безпеці:

* Невідповідність рівня освіти персоналу займаній посаді;
* Недостатня частина витрат витрачається на навчання персоналу;
* Низький рівень задоволеності оплатою праці;
* Існує, порушення трудової дисципліни, хоча якщо порівнювати з загальною чисельністю персоналу, то невелике;
* Загроза збереження комерційної таємниці підприємства;
* Невисокий рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи.

**Висновки до розділу 2**

Отже, з проведеного дослідження діяльності ДП «Украероруху», можна сказати, що ДП «Украерорух» є єдиним підприємством в Україні з даної сфери надання послуг та немає конкурентів, також воно є ключовим постачальником аеронавігаційних послуг та підпорядковується Міністерству інфраструктури України. Тому головною місією ДП «Украероруху» є: здійснення аеронавігаційного обслуговування в повітряному просторі України та над відкритим морем, де за міжнародними конвенціями зобов’язання за обслуговування повітряного руху покладена на Україну. Вид організаційної структури ДП «Украероруху» функціональний, тобто вона заснована на поділі функцій поміж структурними підрозділами, яким і підпорядковуються усі нижні підрозділи. Також до складу ДП «Украероруху» входять такі регіональні підрозділи як: «Київцентраеро», Дніпровський РСП, Львівський РСП, Харківський РСП, Одеський РСП та «Кримаерорух» (який тимчасово не функціонує, в зв’язку з окупацією Росією Криму).

Оцінивши фінансово – економічний стан ДП «Украероруху» за 2016-2018рр., можна сказати, що фінансові результати діяльності прибуткові, тобто підприємство отримує прибуток від надання послуг, з кожним роком зростає чистий дохід та валовий прибуток, а це свідчить про застосування підприємством механізму пільгового оподаткування. Майновий стан має нестабільну динаміку, але у 2018р. спостерігається стабілізація економічного стану, тому це говорить про виробничої діяльності. Проаналізувавши показники ділової активності можна сказати, що ДП «Украероруху» ефективно здійснює власну діяльність, за рахунок власного капіталу. Хоча значення показників платоспроможності та ліквідності занадто високі, але ДП «Украероруху» має не високий ступінь фінансових ризиків та ризиків втрати ліквідності та проводить ефективну фінансову політику. Висока фінансова стійкість ДП «Украероруху» свідчить про невисокий рівень залученого капіталу, та швидке погашення заборгованостей і виплати кредитів. Всі показники рентабельності вище одиниці, а це свідчить про ефективність здійснення діяльності, та задовільний фінансовий стан.

З проведеного аналізу складу та структури кадрів ДП «Украероруху» можна сказати, що у 2016р. чисельність працівників становила 4406 осіб, у 2017р. 4280 осіб, а у 2018р. 4352 осіб, тому спостерігається коливання динаміки персоналу, а в зв’язку з цим і коливання продуктивності праці. Але з кожним роком зростає фонд оплати праці, а це свідчить про зростання продуктивності праці та збільшення обсягів надання послуг. Якщо говорити про забезпеченість кадровими ресурсами, то вона на достатньому рівні, тобто підприємство на 100% забезпечене персоналом. Більшу частину персоналу складають чоловіки 54,7%, тому це свідчить про специфіку діяльності ДП «Украероруху», котра пов’язана з наданням аеронавігаційних послуг. ДП «Украероруху» забезпечене в більшості молодим висококваліфікованим персоналом, з повною вищою освітою та персоналом з великим стажем роботи понад 10 років, а це свідчить про задоволеність персоналу та ефективну систему мотивації. Динаміка руху персоналу в цілому позитивна, тому що працівників, що звільняються за різними причинами, покриваються новими, що прийняті на роботу.

Інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки за 2016-2018рр. становить (0,66), тобто це говорить про нормальний рівень кадрової безпеки, але якщо звернути увагу на кадрові ризики то можна сказати про те, що ДП «Украероруху» слід звернути увагу на ризики пов’язані з набором та мотивацією персоналу.

**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «УКРАЕРОРУХУ»**

**3.1. Система кадрової безпеки ДП «Украероруху»**

Виходячи з розрахунків показників кадрової безпеки та кадрових ризиків в підрозділі 2.3, можна сказати, що загалом система кадрової безпеки ДП «Украероруху» не повністю організована та забезпечена, тому і виникають різні кадрові ризики, а особливо ризики, котрі пов’язані з мотивацією та набором персоналу, а це говорить про те, що необхідне удосконалення кадрової захищеності та системи кадрової безпеки.

Але для початку розглянемо основні принципи кадрової політики ДП «Украероруху» [46]:

1. Вагомість. Люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства;
2. Обґрунтованість. Будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства;
3. Системність. Будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів кадрової політики;
4. Об’єктивність оцінки. Підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об’єктивно;
5. Оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб’єктивних суджень керівників, працівників тощо;
6. Націленість на результат. Усі підрозділи, служби, відділи, а також фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу підприємства;
7. Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників. Розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників. Підприємство сприяє саморозвитку своїх фахівців та заохочує їх до цього;
8. Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства. Система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства.

Отже, виходячи з основних принципів кадрової політики здійснюваних ДП «Украероруху», можна сказати, що велика увага приділяється саме системі кадровій безпеці, але з проведених вище розрахунків ми визначили, що вона не ідеальна, та потребує удосконалення.

Тому кадрова захищеність полягає в забезпеченні економічної безпеки підприємства, через запобігання ризиків, котрі пов'язані з неякісною діяльністю, невисокими здібностями працівників, взаємовідносинами між працівниками та мотивацією.

На нашу думку, саме рівень кадрової захищеності посідає вагоме місце в загальній системі безпеки ДП «Украероруху».

Отже, характерними індикаторами рівня кадрової захищеності ДП «Украероруху» є ризики та загрози кадровій безпеці, тому що рівень їх впливу на діяльність підприємства дуже великий та негативно впливає на отримання кінцевого результату, тобто чистого прибутку. Тому якраз через вплив на ризики та загрози визначається рівень управління кадрової безпекою.

Саме тому необхідно створити на ДП «Украероруху» безперебійну, стабільну та організовану модель управління кадровою безпекою (рис. 3.1).

1.Виявлення, оцінка та недопущення загроз

2.Запобігання загрозам

3.Ліквідація наслідків загроз

Рис. 3.1. Модель управління кадровою безпекою ДП «Украероруху»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Отже, виходячи з рис.3.1 можна сказати, що дана модель управління кадрової безпекою ДП «Украероруху» побудована на взаємодії та процесі виявленні та оцінки загроз і ризиків, спробі їх запобіганню та вразі чого їх ліквідації. Тобто, перший етап - це виявлення, оцінка та недопущення загроз на якій визначається яка саме загроза, її ступінь впливу на діяльність підприємства та оцінка наслідків, на другому етапі відбувається створення та впровадження заходів щодо її мінімізації або уникнення взагалі, а якщо не вдалося запобігти загрозі та її наслідкам, то тоді застосовується третій етап ліквідація загрози, тобто вжиття кардинальних заходів та способів її уникнення. Але ідеальна модель управління кадровою безпекою на ДП «Украероруху» має бути побудована на першому етапі, тобто виявлення, оцінка та недопущення загроз, з метою економії коштів на наступні два етапи. Тому ДП «Украероруху» має прагнути до застосовування ідеальної моделі управління кадровою безпекою.

На нашу думку, модель управління кадровою безпекою ДП «Украероруху», потребує удосконалення а особливо удосконалення організаційної структури, тобто створення саме служби кадрової безпеки котрий службі безпеки, яка в свою чергу буде підпорядковуватися заступнику директора з питань безпеки (рис. 3.2).

Директор

Апарат управління

Заступник директора з аеронавігаційного обслуговування

Заступник директора – начальник Украероцентру

Заступник директора з підтримки виробничої діяльності

Заступник директора з експлуатації та розвитку

Заступник директора з управління активами

Заступник директора з адміністративно-господарських питань

Заступник директора з питань безпеки

САІ

Украероцентр

Навчально-сертифікаційний центр

ВСП «ЦАПС»

Авіакомпанія «Украерорух»

Служба кадрової безпеки

Регіональні структурні підрозділи

«Київцентраеро»

«Кримаерорух»

Одеський

Дніпровський

Харківський

Львівський

Служба безпеки

Рис. 3.2. Удосконалена організаційна структура ДП «Украероруху»

*Джерело: удосконалено автором на основі джерела [19, с.3]*

Отже, персонал ДП «Украероруху» це не тільки головний актив, а й ще і основне джерело загроз кадровій безпеці. Тому створення служби кадрової безпеки позитивно впливе на діяльність ДП «Украероруху», тому що забезпечення комплексу заходів та способів стосовно відвертання ризиків та загроз, пов'язаних з людьми та їх роботою є ключовим завдання служби кадрової безпеки, а головним завданням служби безпеки є сквозний контроль за всіма відділами підприємства. Служба кадрової безпеки повинна захистити ДП «Украероруху» від загроз та ризиків, що з'являються з наймом недоброчесних, недбайливих співробітників а так і імовірних зловмисників.

Створення служби кадрової безпеки ДП «Украероруху» повинно підвищити ефективність діяльності та зростання прибутку, за рахунок: зберігання ядра персоналу, створення умов для продуктивної діяльності, збереження комерційної таємниці, вигідної інформації та запобіганню економічних злочинів.

Відповідно до рекомендацій ІСАО системи управління авіаційних організацій являють собою «систему систем», яка охоплює 5 основних систем управління: систему управління безпекою польотів, систему управління якістю, систему екологічного управління, систему управління гігієною і безпекою праці, систему управління охороною і захистом. Кожна система управління ґрунтується на стандартах і має чітко визначений перелік процесів (процедур), які мають бути впровадженими, контрольованими та підтвердженими. Згідно з рекомендаціями ІСАО та європейських вимог системи управління можуть бути оптимізованими шляхом їх інтеграції, що створить умови для їх ефективного функціонування, а також уникнення дублюючих процесів [50].

Розглянемо більш детальніше систему управління кадрової безпекою ДП «Украероруху» з врахуванням служби кадрової безпеки. Тому під системою кадрової безпеки розуміють сукупність заходів, цілеспрямованих на відвертання та ліквідацію ризиків і загроз, котрі виникають при прийомі, діяльності персоналу та взаємовідносинах у колективі, що негативно впливають на економічну безпеку. Отже, будова системи управління кадрової безпекою ДП «Украероруху» з формулюванням функціональних обов'язків кожного підрозділу наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Будова системи управління кадрової безпеки ДП «Украероруху»

|  |  |
| --- | --- |
| Функції підрозділу | Підрозділ |
| 1 | 2 |
| 1. Обрання стартегії внутрішніх трудових відносин персоналу; 2. Оцінка стратегії управління кадровою безпекою; 3. Виділення потрібних коштів, для забезпечення кадрової безпеки; 4. Контролювання ефективності системи кадрової безпеки | Директор та його заступники |
| 1. Розроблення та реалізація стратегії управління кадрової безпекою; 2. Систематичне управління діяльністю інших підрозділів; 3. Професійне навчання персоналу; 4. Моніторинг направленості діяльності інших підрозділів до відповідності мети діяльності; 5. Організація службових розслідувань на підприємстві; 6. Загальна відповідальність за ефективність системи управління кадровою безпекою | Служба безпеки |

Продовження табл.3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 1. Здійснення встановлених функцій щодо забезпечення належної відповідальності та задоволеності персоналу; 2. Уведення на посаду нових співробітників; 3. Організація діяльності та планування кар'єри; 4. Оцінка діяльності; 5. Співбесіди з тими, що звільняються; 6. Загальна відповідальність за протидію загрозі переманювання співробітників; 7. Ефективна взаємодія з службою безпеки | Служба кадрової безпеки |
| 1. Робота по професійному навчанню персоналу; 2. Повсякдений контроль над дотриманням співробітниками правил забезпечення кадрової безпеки; 3. Оперативна взаємодія зі службою кадрової безпеки | Керівники регіональних структурних підрозділів |

*Джерело: складено автором*

Отже, виходячи з табл. 3.1, ми бачимо, що система управління кадровою безпекою ДП «Украероруху» в основному формується за допомогою служби безпеки та служби кадрової безпеки, а також директором, заступниками та керівниками регіональних структурних підрозділів. Тому можна зробити такі висновки, що:

* Основну стартегію управління кадровою безпекою а також контроль над ефективністю її здійснення визначають директор та заступники різних відділів;
* Служба безпеки розроблює та реалізовує, вибрану директором та заступниками, стратегію управління кадрової безпекою, а також її забезпечення та несе відповідальність за кінцевий результат;
* Служба кадрової безпеки є ключовою складовою в забезпеченні кадрової безпеки, а також функціонує разом з службою безпеки та забезпечує здійснення функцій пов’язаних з протидією загрозам переманювання працівників;
* Керівники регіональних структурних підрозділів здійснюють діяльність з професійного навчання співробітників та в основному відповідають за збереження комерційної таємниці персоналом.

Підводячи підсумки аналізу системи управління кадрової безпеки ДП «Украероруху» можна сказати, що вчасне і ефективне виявлення загроз та ризиків зі сторони персоналу і своєчасну реакцію(протидію) на них, неможливо здійснити тільки за допомогою служби кадрової безпеки, тому необхідне підключення служби безпеки та всіх підрозділів, включно з директором. Для запобігання перетинання ділянки компетенцій повинний здійснюватися чіткий розподіл відповідальності, зобов’язань та функцій між підрозділами підприємства.

Для більш детально визначення та розподілу функцій між даними підрозділами, на основі визначених компетенцій, побудуємо та дослідимо алгоритм послідовності вирішення питань пов’язаних з виникненням загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху» (рис. 3.3)

**2**

**4**

**6**

**1**

**1**

Директор

Служба безпеки

Служба кадрової безпеки

Керівники регіональних структурних підрозділів

**5**

**3**

**7**

**8**

Рис. 3.3. Схема вирішення питань пов’язаних з виникненням загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху»

*Джерело: розроблено автором*

В табл.3.2. наведений порядок вирішення питань пов’язаних з виникнення загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху», на основі рис. 3.3.

Таблиця 3.2

Порядок вирішення питань пов’язаних з виникненням загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху»

|  |  |
| --- | --- |
| Етап | Визначення етапу |
| 1. Ініціювання перевірки працівника | Дана перевірка виникає при наймі персоналу чи при розголошені працівником комерційної таємниці. Служба безпеки визначає та відправляє відповідні відомості в службу кадрової безпеки та керівникам регіональних структурних підрозділів, де працівник працює, або буде працювати |
| 2. Збирання інформації  про працівника | Це здійснює служба кадрової безпеки та керівники регіональних структурних підрозділів, на основі з’ясування ділової репутації претендента, відношення до криміналу |
| 3. Передача відомостей | Цим займається служба кадрової безпеки, котра доводить зібрані відомості в службу безпеки |
| 4. Компетентна оцінка співробітника | Здійснює керівник керівники регіонального структурного підрозділу та інформує службу безпеки |
| 5. Інформація про надійність працівника | Служба безпеки складає образ його надійності, опираючись на відомості, зібрані своїми силами, служби кадрової безпеки та керівниками регіональних структурних підрозділів, потім служба безпеки доводить дану інформацію директору |
| 6. Ухвалення рішення та наказ відносно даного працівника | Директор приймає рішення та передає його службі кадрової безпеки |
| 7. Розроблення плану дії щодо ненадійного співробітника | Це здійснює служба кадрової безпеки та служба безпеки |
| 8. Здійснення заходів з протидії небезпеці з боку ненадійного співробітника | Здійснює служба безпеки, служба кадрової безпеки та керівники регіональних структурних підрозділів |

*Джерело: складено автором на основі рис. 3.3*

Отже, виходячи з рис. 3.3 та табл. 3.2 можна сказати, що забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху» та зменшення впливу загроз зі сторони персоналу, здійснюється в основному службою кадрової безпеки та службою безпеки, тому що майже на всіх етапах ці служби беруть участь та мають величезний вплив на кінцеве прийняття рішення.

Тому слід розглянути та порівняти методи забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху» здійснюванні службою кадрової безпеки та службою безпеки (рис. 3.4).

**Функції з забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху»**

1. Фізичні засоби охорони і контролю;

2.Перевірка кандидатів за судимістю;

3.Дослідження характеристики;

4. Документальне контролювання;

5. Перевірка на наявність кредитів

1. Участь працівників в управлінні;
2. Система мотивації;
3. Соціальні заходи;
4. Управління молодими працівниками, що здійснюється досвідченими фахівцями;
5. Організаційна культура;

6.Навчальні програми

Служба кадрової безпеки

Служба безпеки

Рис. 3.4. Функції з забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху»

*Джерело: складено автором*

Отже, визначивши методи забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху», що використовує служба кадрової безпеки та служба безпеки, можна сказати що вони відрізняються, тому доцільно розглянути та розмежувати їх функції за двома основними ознаками:

1. При підборі, найму та оформленні на підприємство:

* служба безпеки здійснює перевірку по протоколам поліції, відношення до кримінальних структур та перевірку правдивості документів;
* служба кадрової безпеки проводить перевірку кваліфікації та відповідності корпоративній культурі.

2. При адаптації:

* служба безпеки здійснює контроль за недопущенням шкідливих дій персоналу відразу при прийомі на роботу та в майбутньому, та слідкує за можливим розголошенням комерційної таємниці;
* служба кадрової безпеки здійснює забезпечення повного засвоєння культури підприємства, здійснює шляхи для зменшення незадоволеності.

Тому службі кадрової безпеки разом з службою безпеки ДП «Украероруху» слід, створювати та впроваджувати заходи стосовно відвертанню і зменшенню загроз та ризиків зі сторони персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи служби кадрової безпеки та служби безпеки ДП «Украероруху» по скороченню виникнення загроз

|  |  |
| --- | --- |
| Заходи | Шляхи та можливості досягнення |
| 1. Виконувати підбір надійних та кваліфікованих працівників з застосуванням новітніх методик | * здійснення прогнозування надійності працівника; * обрання найкращих претендентів; * звертання уваги на документальне та юридичне оформлення трудових відносин; * встановлення випробувальних періодів; * проведення психологічних тестів; * проводження різних ділових ігор для опрацювання різних ситуацій; * ассесмент-центр (методика визначення імовірних можливостей працівника); * професійне опитування; |
| 2. Контроль надійності та задоволеності (лояльності) персоналу в динаміці розвитку | Цей захід є основних в забезпеченні кадрової безпеки, тому він полягає у знаходженні головних елементів, котрі можуть позначитися загалом на всій системі безпеки:   * прогнозування надійності претендентів зобов'язане включати процес безпечного прийому, що є головним чинником усієї системи адаптації; * створювати методи формування серйозного ставлення персоналу до підприємства при формуванні системи лояльності; * необхідно опрацьовувати колишні системи забезпечення загальної безпеки при забезпеченні контролю над дотриманням норм, інструкцій, регламентів, розпорядків, обмежень, оціночної діяльності, та процесів надання послуг; * скорочення загроз за сприянням матеріальної мотивації |
| 3. Вчасне виявлення та ліквідація усіх мотивів та ситуацій, котрі можуть заподіяти шкоди рівню забезпечення кадрової безпеки | Звільнення ненадійних працівників котрі завдають шкоди та збитку діяльності підприємства |

*Джерело: складено автором*

Отже, виходячи з табл. 3.3 можна сказати, що дані заходи спрямовані на ефективне підвищення кадрової безпеки та загалом і економічної безпеки ДП «Украероруху» та мінімізацію ризиків і загроз пов’язаних з персоналом.

Тому, на основі вище викладеного, можна сказати, що всі структурні підрозділи ДП «Украероруху» приймають участь в розробленні заходів стосовно забезпечення кадрової безпеки (рис. 3.5).

**Обов’язки підрозділів щодо забезпечення кадрової безпеки**

Заступник директора з питань безпеки

Розробка загальної стратегії кадрової безпеки

Забезпечення необхідних ресурсів для здійснення вибраної стратегії

Залучення та мотивування персоналу до участі в здійсненні кадрової стратегії

Служба кадрової безпеки

Забезпечення розроблення нормативних значень показників кадрової безпеки для цілей стратегічного та оперативного планування

Виконання стабільного моніторингу зазначених показників в ділянці власної відповідальності

Надання звітності в різний період та в певному об'ємі даних про ситуацію критеріїв кадрової безпеки

При негативному відхиленні значення показника чи при зміні напрямку тенденцій необхідне вчасне сповіщення служби безпеки

Підсистема фінансово-економічної служба

Економічне контролювання витрат ресурсів

Сприяння в реалізації стимулювальних та мотиваційних заходів

Підсистема ІТ-контролю

Аналіз безпеки IT-програм, систем та зв’язку

Захист таємної, комерційної інформації, відвертання інформаційних атак

Індикативний контролю з боку персоналу

Оповіщення керівництва або служби кадрової безпеки про негативні дії та про підозріле поводженню деяких працівників

Дотримання вимог внутрішнього режиму підприємства

Служба безпеки

Рис. 3.5. Функціональні обов’язки структурних підрозділів ДП «Украероруху» стосовно забезпечення кадрової безпеки

*Джерело: складено автором*

З рис. 3.5, видно що, заходи щодо забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху» здійснюються всіма головними підрозділами та персоналом під контролем служби безпеки. Виходячи з цього реалізація цих заходів дозволяє ДП «Украероруху» вчасно та ефективно скорочувати ризики та загрози, а це дає змогу зростанню відповідальності працівників за свої дії та їх мотивування до забезпечення кадрової безпеки, а тому це призводить до зростання ступеня захищеності та лояльності персоналу. Тому для високої ефективності визначених заходів системи управління кадрової безпекою ДП «Украероруху» вони повинні контролюватися комплексно та безперервно заступником з питань безпеки та службою безпеки.

**3.2. Пропозиції щодо удосконалення кадрової безпеки**

Зважаючи, на те, що велика частка зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці виникає за участі співробітників ДП «Украероруху», тому це говорить про те, що ключовим осередком цих загроз є персонал, який має низький рівень навчально-профілактичної роботи.

Тому для початку слід розглянути заходи щодо мінімізації загроз в сфері корпоративного управління (рис. 3.6).

Заходи в сфері корпоративного управління

Інтелектуальні

Кадрові

Організаційно-технологічні

* формування у співробітників корпоративної культури та ідей;
* розроблення і впровадження корпоративних правил;
* організація і проведення заходів виховного і профілактичного характеру, навчання працівників протидії шахрайським посяганням
* підбір, вивчення, перевірка та відбір співробітників;
* мотивування до роботи;
* контроль роботи;
* попередження і вирішення конфліктних ситуацій у колективі;
* співбесіда з працівниками, котрі звільняються з роботи;
* розробка системи заходів відповідальності за допущені порушення;
* соціальне контролювання окремих категорій працівників
* розробка технологій, щодо зменшення рівня шахрайських дій;
* дотримання принципу «чотирьох очей»;
* періодичні перевірки, щорічний контроль та облік;
* інформаційно-аналітичний аналіз партнерів та ринку;
* створення щаблів доступу до грошей, матеріальних засобів, цінностей, інформації, документів;

Рис. 3.6. Заходи захисту діяльності в сфері корпоративного управління ДП «Украероруху»

*Джерело: складено автором*

Отже, впровадження даних заходів в сфері корпоративного управління дасть змогу підвищити рівень корпоративної культури, а також і кадрової безпеки.

Для більш доцільного визначення шляхів та засобів підвищення рівня кадрової безпеки, необхідно детальніше розглянути загрози кадровій безпеці ДП «Украероруху», котрі були визначені нами у підрозділі 2.3, на основі застосування індикаторного підходу щодо оцінки рівня кадрової безпеки.

Розглянемо їх за допомогою табл. 3.4 та визначимо рівень впливу кожної загрози на кадрову безпеку та загалом на діяльність ДП «Украероруху».

Таблиця 3.4

Характеристика загроз кадровій безпеці ДП «Украероруху»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Загроза | Характеристика | Рівень впливу на кадрову безпеку,% |
| Невідповідність рівня освіти персоналу займаній посаді | Не весь персонал займає робоче місце відповідно рівню освіти, а особливо це стосується управлінського персоналу, це може призвести до невірного прийняття управлінського рішення, що в свою чергу призведе до виникнення різних видів загроз приміром таких, як економічні, політичні та загрози пов’язанні з життям людей | 10 |
| Недостатня частина витрат витрачається на  навчання персоналу | Дана загроза свідчить про неповне навчання персоналу, проходження курсів не всієї чисельності працівників, що може впливу на діяльність підприємства | 12 |
| Низький рівень задоволеності оплатою праці | Невисоке стимулювання праці працівників, що виражається в матеріальній формі, тому персонал не дорожить роботою, та здатний створювати загрози що будуть впливати на кадрову та економічну безпеку | 13 |
| Порушення трудової дисципліни | Може призвести до катастрофи, що в свою чергу призведе до загибелі людей або до фінансових втрат | 15 |
| Збереження таємниць підприємства | Порушення держав таємниці вплине на обороноздатність країни а порушення комерційної на фінансовий стан | 30 |
| Невисокий рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи | Враховуючи галузь діяльності ДП «Украероруху» можна сказати що дана загроза є вагомою, тому що це пов’язано в першу чергу з рівнем передачі інформації від одного підрозділу іншому та ступенем захищеності даної інформації, тобто на даному підприємстві присутня державна таємниця | 20 |

*Джерело: складено автором*

На рис. 3.7 наведена рівень впливу даних загроз на кадрову безпеку та діяльність ДП «Украероруху».

Рис. 3.7. Рівень впливу загроз на кадрову безпеку ДП «Украероруху»

*Джерело: складено автором на основі табл.3.4*

Отже, якщо проаналізувати рис. 3.7, то можна сказати, що основний негативний вплив на кадрову безпеку ДП «Украероруху» здійснюють загрози пов’язані з низьким рівнем задоволеності оплатою праці, невідповідністю рівня освіти персоналу займаній посаді та невисокий рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи, а в меншій мірі впливають загрози пов’язані з невисокою часткою витрат на навчання персоналу, порушенням трудової дисципліни та збереження комерційної таємниці підприємства.

Тому визначивши основні загрози та їх вплив, розробимо комплекс основних заходів щодо підвищення рівня забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху» (рис. 3.8).

Оптимізація витрат на реалізацію методів навчання, підвищення рівня освіти та саме розвитку персоналу, приміром таких як наставництво та зовнішнє навчання

Удосконалення системи мотивації співробітників, за допомогою створення системи їх преміювання

Підвищення рівня інформаційно- комунікаційної безпеки

Розроблення комплексної системи контролю роботи співробітників

**Загрози та ризики**

**Загрози та ризики**

**Загрози та ризики**

**Загрози та ризики**

Рис. 3.8. Комплекс основних заходів щодо підвищення рівня забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху»

*Джерело: складено автором*

Тому, виходячи з рис. 3.8 розглянемо більш детальніше заходи з підвищення кадрової безпеки ДП «Украероруху»:

1. Під наставництвом розуміється прикріплення до молодого чи нового працівника досвідченого працівника, що дозволить покращити процес адаптації в колективі та підвищить розвиток працівника. Тобто можна сказати, що це передавання навичок та досвіду про те, як працює підприємство, які послуги надає, що є порушенням, що входить в нормативи обслуговування, яке відношення потрібно демонструвати клієнтам та інше. Тому можна виділити такі основні цілі наставництва на ДП «Украероруху»:

* передача знань, навичок і елементів корпоративної культури;
* ознайомлення працівника з питаннями авіаційної безпеки, повітряної безпеки;
* зростання потенціалу молодого чи нового працівника;
* покращання комунікації в колективі.

Проводження навчально-сертифікаційним центром ДП «Украероруху» семінарів (даний метод навчання персоналу передбачає участь в різних конференціях, котрі присвячені фінансовій діяльності чи елементам соціально-економічного розвитку, що дозволить удосконалювати логічне мислення працівників та використовувати нові знання), тренінгів (застосовується для розвитку керівної ланки, бізнес-тренінги), ділових ігор (передбачають навчання працівників способу поводитися в різноманітних виробничих ситуаціях, проведення переговорів, але вони самі повинні вибирати альтернативні шляхи виходу з заданої проблеми) та збільшення частки вкладання коштів в дані методи збільшить рівень забезпечення кадрової безпеки за рахунок зростання навичок та досвіду персоналу, а також підвищення рівня освіти.

2. Створення системи преміювання або її удосконалення призведе до зростання рівня задоволеності оплати праці. Тому для покращення наявної системи мотивації працівників потрібно створити фонд матеріального стимулювання, котрий буде створений за рахунок прибутку, а це свідчитиме про високоякісну зміну спрямування матеріальних стимулів. Під ним розуміється підвищення поточного преміювання, створення винагороди за підсумками діяльності за рік та одноразового преміювання за виконання певних функцій.

3. Підвищити рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи можна за допомогою:

* підвищення рівня інформаційних систем та удосконалення програмного забезпечення існуючих інформаційних систем;
* підвищення автоматизованості процесів управління персоналом;
* створення та реалізації корпоративної системи електронного документообігу ДП «Украероруху»;
* централізація корпоративних ІТ-ресурсів;
* удосконалення системи бездротових технологій зв’язку та удосконалення їхніх можливостей.

4. Розроблення комплексної системи контролю роботи співробітників дасть змогу зменшити відсоток порушення трудової дисципліни або зовсім уникнути імовірності виникнення даної загрози, а також даний комплекс системи контролю збільшить відсоток збереження комерційної таємниці. Тому на основі цього побудуємо комплекс системи контролю роботи співробітників (рис. 3.9).

**Система контролю роботи співробітників**

Розробка нормативної бази,

котра регламентує діяльність працівників щодо виконання заходів безпеки

Регулювання розподільних і дозвільних повноважень працівників

Розподіл функцій

у робочих колективах (у тому числі й під час заміщення посад)

Періодичне проведення перевірок, інвентаризацій та звірянь

Перевірка відомостей про співробітників,

доходи яких різко зросли з незрозумілих причин

Правове навчання персоналу

Дотримання принципу «чотирьох очей» (двох підписів)

Розмежування доступу в приміщення

Рис. 3.9. Комплекс системи контролю роботи співробітників ДП «Украероруху»

*Джерело: складено автором*

Отже, виходячи з рис. 3.9 можна зробити висновок, що даний комплекс заходів базується на основних 4 складових, тобто на розробці нормативної бази, розподілі функцій у колективі, періодичних перевірках та на регулюванні повноважень, тому це свідчить про зменшення та недопускання витоку комерційної таємниці, та завдяки даній системі, порушення трудової дисципліни зменшиться. Дана система контролю дозволить ДП «Украероруху» позбутися ненадійних працівників уже на первинній стадії, та вчасно та ефективно виявляти та ліквідовувати загрози та ризик кадровій безпеці.

Тому підводячи підсумки, можна сказати що нами були запропоновані, розроблені та впроваджені заходи щодо мінімізації загроз та ризиків кадровій безпеці ДП «Украероруху», які були визначенні за допомогою індикаторного підходу у підрозділі 2.3. Економічне обґрунтування даних заходів та економічний ефект від їх впровадження визначимо та розрахуємо у підрозділі 3.3. Але на нашу думку впровадження саме цих заходів ДП «Украероруху» у майбутньому підвищить рівень забезпечення кадрової, інформаційної, економічної та загалом усієї безпеки підприємства, а також дані заходи сприятимуть подальшому ефективному та результативному розвитку підприємства.

**3.3. Економічне обґрунтування запропонованих змін кадрової безпеки ДП «Украероруху»**

Ми пропонуємо створити на ДП «Украероруху» спеціальну службу кадрової безпеки, яка відповідала б за виявлення, попередження та мінімізацію зовнішніх і внутрішніх загроз підприємству з боку персоналу, в тому числі і за рівень кадрової безпеки. Тому для даної служби необхідні кваліфіковані спеціалісти зі знаннями в області: юриспруденції, економіки, психології, управління кадрами, тощо.

Основні завдання служби кадрової безпеки полягають: по-перше - у виявленні ненадійних працівників, які вчиняють економічні та інші види злочинів проти даного підприємства; по-друге – у профілактиці загроз та ризиків які пов’язані саме з персоналом.

Служба кадрової безпеки ДП «Украероруху» повинна комплектуватися персоналом з вищою економічною, юридичною освітою, котрі мають хороші організаторські навички, інноваційні ідеї та спроможні працювати з повною віддачою та відповідно одержувати високу заробітну плату.

Тому для початку оцінимо за індикаторним підходом, як зміниться рівень кадрової безпеки ДП «Украероруху» після створення служби кадрової безпеки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка значень індикаторів до та після створення служби кадрової безпеки ДП «Украероруху», (%)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Індикатор | Значення | | | Вага індикатора | Значення враховуючи вагу індикатора | | |
| 2018р. | Прогноз | Еталон | 2018р. | Прогноз | Еталон |
| 1.Коефіцієнт постійності кадрів | 97,9 | 98,9 | від 70 до 100 | 0,01 | 0,97 | 0,982‬ | 0,7 |
| 2. Відповідність рівня освіти персоналу посаді | 99,3 | 99,6 | 100 | 0,1 | 9,93 | 9,96‬ | 10 |
| 3. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал | 27,5 | 29,4 | 30 | 0,01 | 0,278 | 0,294‬ | 0,3 |
| 4. Ступінь задоволеності оплатою праці | 52 | 59,7 | 100 | 0,1 | 5,2 | 5,97‬ | 10 |
| 5. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства | 60,9 | 63,2 | 55-80 | 0,15 | 9,14‬ | 9,48 | 8,25‬ |
| 6. Рівень автоматизації праці | 82,6 | 83,4 | від 70 | 0,12 | 9,91‬ | 10,01 | 8,4 |
| 7. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни | 99.2 | 99,6 | 100 | 0,2 | 19,84‬ | 19,92‬ | 20 |
| 8. Імовірність збереження таємниць | 90 | 99,5 | 100 | 0,13 | 11,7‬ | 12,94 | 13 |
| 9. Рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи | 84,6 | 98,7 | 100 | 0,16 | 13,54 | 15,79 | 16 |
| Інтегральний показник | | | | | 0,81 | 0,85 | 0,87 |

*Джерело: складено автором*

Тому, виходячи з табл. 3.5 розрахуємо як змінився рівень кадрової безпеки за допомогою інтегрального показника (3.1):

(3.1)

На рис. 3.10. наведена динаміка зміни рівня кадрової безпеки ДП «Украероруху».

Рис. 3.10. Динаміка зміни рівня кадрової безпеки ДП «Украероруху»

*Джерело: складено автором з проведених розрахунків*

Отже, виходячи з табл.3.5 та рис.3.10 можемо зробити висновок що значення індикаторів у 2018р., котрі негативно впливали на кадрову безпеку ДП «Украероруху» після створення служби кадрової безпеки зросли, також зріс і сам інтегральний показник з 0,81 до 0,85, що говорить про ефективність від створення служби кадрової безпеки. Тому даний показник свідчить про стабільність кадрової безпеки ДП «Украероруху», але потребує підтримки на досягнутому рівні.

Таким чином, з огляду на розмір ДП «Украероруху» та специфіку його діяльності, ми вважаємо, що служба кадрової безпеки підприємства повинна складатися з 11 висококваліфікованих спеціалістів.

Здійснивши аналіз заробітних плат спеціалістів в області кадрової безпеки, можна сказати про те, що середня заробітна плата становить 30,6 тис.грн. (включаючи всі необхідні відрахування до позабюджетних фондів). Також для спеціалістів служби кадрової безпеки потрібно створити робоче місце, яке буде включати в себе всі необхідні офісні меблі (стіл, крісло, тощо) та комп’ютер з спеціалізованим програмним забезпеченням та оргтехніка (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на створення робочого місця та на заробітну плату спеціалістів служби кадрової безпеки, (тис.грн.)

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування | Вартість з врахування кількості працівників |
| Одноразові | |
| Офісні меблі | 358 |
| Канцелярське приладдя (папір,ручки та інше) | 37,4‬ |
| Комп’ютери (Artline Home M54 v07), включаючи ліцензійне програмне забезпечення | 226,6‬ |
| Спеціалізоване програмне забезпечення (“PersonPro” додаток “Відділ кадрів” пакету X-DOOR 5 та ін.) | 269,5 |
| Оргтехніка (прінтери, сканери, телефони) | 202,4‬ |
| Збір та монтаж робочого місця | 34,1‬ |
| Постійні | |
| Витрати на заробітну плату та відрахування в рік | 4039,2‬ |
| Підвищення кваліфікації працівників один раз на рік | 113,3 |
| Разом | 5280,5 |

*Джерело: розраховано та складено автором*

Отже, виходячи з табл.3.6 одноразові витрати на створення робочого місця для 11 спеціалістів служби кадрової безпеки становлять 1128‬‬ тис.грн., витрати на заробітну плату в рік (включаючи всі необхідні відрахування до позабюджетних фондів) будуть складати 4039,2‬ тис.грн., та витрати на підвищення кваліфікації 113,3 тис.грн. Загалом витрати які необхідні для створення служби кадрової безпеки складуть 5280,5 тис.грн., але в подальшому ДП «Украероруху» потрібно буде витрачати кошти лише на заробітну плату та на підвищення кваліфікації працівників, тобто у 2020р. витрати становитимуть 5280,5 тис.грн., а вже у 2021р. та 2022р. становитимуть 4152,5‬‬ тис.грн., але можливе підвищення даних витрат в зв’язку підвищенням заробітної плати.

Створення служби кадрової безпеки дозволить скоротити ймовірність виникнення загроз та ризиків, які пов’язані з персоналом, його підбором, наймом, навчанням, адаптацією, а також контролем за прийнятими працівниками та тими, що вже працюють. Тому розрахуємо економію коштів за рахунок створення служби кадрової безпеки, яка буде займатися цими функціями і що в свою чергу призведе до зберігання на підприємстві приблизно 52 працівників в рік (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Скорочення витрат на оновлення персоналу (тис.грн. в рік)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статті витрат | Перелік витрат | Витрати |
| Підбір | Доступ до бази резюме | 19,5 |
| Реклама вакансії | 36,4‬ |
| Оплата праці фахівця з підбору персоналу з нарахуванням | 168,48‬ |
| Інтерв’ю з керівником | 54 |
| Перевірка службою безпеки | 177,6‬ |
| Оплата послуг кадрового агентства | 86,5 |
| Разом на підбір нового персоналу | | 542,48 |
| Наймання | Медичний огляд | 159,12‬ |
| Спецодяг | 52 |
| Облаштування робочого місця | 19,2‬ |
| Оформлення прийому на роботу | 168,48‬ |
| Разом на наймання | | 398,8‬ |
| Навчання | Надбавка до заробітної плати наставнику | 189,07 |
| Надбавка до заробітної плати керівника стажування | 138,53 |
| Вартість навчання в навчальному центрі | 31,2‬ |
| Разом на навчання | | 358,8 |
| Адаптація | Непродуктивні витрати на адаптацію, у тому числі на: | 407,16 |
| * розробку профорієнтаційної програми | 188,4‬ |
| * ознайомлення новачків з фірмою та її історією, кадровою політикою, умовами праці та правилами | 64,8‬ |
| * ознайомлення з посадовими обов’язками | 27,6‬ |
| Надбавку за наставництво | 126,36‬ |
| Разом на адаптацію | | 407,16 |
| Контроль | Оплата праці фахівців з контролю роботи працівників що вже працюють | 2934,36‬ |
| ІТ-контроль | 508,8‬ |
| Надбавка фахівцям за фізичний контроль | 105,77 |
| Разом за контролювання роботи працівників | | 3548,93‬‬ |
| Разом | | 5256,17‬ |

*Джерело: розраховано автором*

Отже, виходячи з табл. 3.7 можемо сказати, що економія від підбору, найму, навчанню, адаптації та контролю персоналу становитиме майже 5256,17‬‬‬‬ тис.грн., тобто дані функції буде виконувати служба кадрової безпеки цим самим збільшить прибуток підприємства на 5256,17‬‬ тис.грн.

Для більш точнішого з’ясування ефекту від створення служби кадрової безпеки за методикою чистого дисконтованого доходу визначимо термін окупності та корисність запропонованого заходу (табл. 3.8).

Але перед тим як здійснити розрахунок необхідно врахувати такі припущення, що:

1) в перший рік підприємство скоротить фінансові втрати на суму 5256,17‬ тис.грн. дана величина взята, як розмір втрат зафіксований в 2019році.;

2) подальше скорочення витрат прогнозується на суму близько 10% в рік;

3) дисконтна ставка становить 10%,15% та 20%.

Таблиця 3.8

Визначення ефективності створення служби кадрової безпеки на ДП «Украероруху»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показник | Значення | | |
| 2020р. | 2021р. | 2022р. |
| 1 | Витрати на створення служби кадрової безпеки, (тис.‬грн.) | 5280,5 | 4152,5 | 4152,5 |
| 2 | Збільшення прибутку, за рахунок зменшення загальних витрат (тис.грн.) | 5256,17‬ | 5781,79 | 6359,97 |
| 3 | Грошові потоки | -24,33 | 1629,29 | 2207,47 |
| 3 | NPV, (тис.грн.) при rвнр=10 | 2981,49 | | |
| 4 | NPV, (тис.грн.) при rвнр=15 | 2663,09 | | |
| 5 | NPV, (тис.грн.) при rвнр=20 | 2388,59 | | |
| 6 | Індекс рентабельності, (%) | 1,28 | | |
| 7 | Внутрішня норма прибутку інвестиції, (%) | 38,5‬ | | |
| 8 | Період окупності | 1,1 рік | | |

*Джерело: розраховано автором*

На рис. 3.11 зображено прогноз динаміки зміни витрат після впровадження запропонованих заходів.

Рис. 3.11. Прогноз динаміки зміни витрат після впровадження запропонованих заходів, (тис.грн.)

*Джерело: складено автором на основі табл.3.8*

Отже, виходячи даного рисунку ми можемо сказати що створення служби кадрової безпеки позитивно вплине на діяльність ДП «Украероруху», так як запропонований захід є прибутковим та економічним, тобто на його реалізацію необхідно в 2020р. лише 5280,5 тис.грн., а в подальшому тільки виплачувати заробітну плату та проводити курси з підвищення кваліфікації, в свою чергу дохід від створення вже у за 2020р. становитиме 5256,17‬ тис.грн., а це свідчить про невеликий термін окупності, який становить 1,1 рік.

Підводячи підсумки щодо економічного обґрунтування та економічного ефекту створення служби кадрової безпеки, є ефективним та прибутковим, а також можна сказати, що впровадження ДП «Украероруху» у майбутньому, таких заходів, як: оптимізація витрат на реалізацію методів навчання та розвитку персоналу; підвищення рівня інформаційно - комунікаційної безпеки; удосконалення системи мотивації співробітників та розробка комплексної системи контролю роботи працівників. Дасть змогу уникнути загроз та ризиків пов’язаних з персоналом, збільшити продуктивність та ефективність роботи персоналу, значно підвищити рівень забезпечення кадрової безпеки та загалом підвищити рівень економічної безпеки що призведе до збільшення обсягу надання аеронавігаційних послуг та до зростання чистого доходу та прибутку.

**Висновки до розділу 3**

Загалом під системою управління кадровою безпекою розуміють сукупність шляхів та способів, котрі цілеспрямовані на виявлення та ліквідації загроз та ризиків, які виникають за рахунок негативних дій персоналу підприємства.

Тому провівши оцінку системи управління кадрової безпеки на ДП «Украероруху» можна зробити висновки, що для ефективного забезпечення кадрової безпеки на ДП «Украероруху» потрібно створити службу кадрової безпеки, яка буде відповідати саме за спостереження та виявлення негативних дій персоналу та мінімізацію їх, а в разі чого сповіщавати службу безпеки. Ключовий вплив на забезпечення кадрової безпеки ДП «Украероруху» та мінімізації загроз і ризиків зі сторони персоналу, зобов’язані здійснювати служби безпеки та служби кадрової безпеки за допомогою застосування різних заходів та методів. Однак ефективне забезпечення кадрової безпеки на ДП «Украероруху» повинно здійснюватися не тільки службою безпеки та службою кадрової безпеки, а ще також директором, його заступниками та регіональними структурними підрозділами.

Але служба кадрової безпеки разом з службою безпеки ДП «Украероруху» створюють та реалізовують заходи які спрямовані на відвертання і мінімізації загроз та ризиків, котрі пов’язані з персоналом застосовуючи особливі способи під час підбору та найму працівників їх адаптації, а також здійснюється аналіз надійних та лояльних працівників. Отже, загалом, заходи які пов’язані з забезпеченням кадрової безпеки ДП «Украероруху» здійснюються всіма підрозділами підприємства, котрі дають можливість вчасно скорочувати кадрові загрози, тому це свідчить про забезпечення кадрової та економічної безпеки.

Створення служби кадрової безпеки не тільки позитивно вплине на рівень кадрової безпеки, а також і на саму діяльність, в результаті якої підвищиться чистий прибуток. Служба кадрової безпеки буде сама організовувати підбір, наймання, навчання та адаптацію працівників, лише в деяких випадках будуть задіяні інші підрозділи. Ефективність даної служби розрахована за допомогою інтегрального показника, який становить 0,85, тобто це свідчить про стабільність кадрової безпеки, та тільки потребує заходів для її підтримання.

Дана пропозиція щодо створення служби є економною та прибутковою. Так як вона має невеликі витрати на створення, якщо порівнювати з чистим прибутком у 2018р. який становив 286160 тис.грн., тобто можна сказати що кошти на створення даної служби ДП «Украероруху» може взяти з чистого прибутку за 2018р., а також за рахунок створення служби кадрової безпеки підприємство отримає в кінці 2020р. дохід на суму 5256,17‬ тис.грн., що і покриє витрачені кошти з чистого прибутку 2018р. на створення, однак з кожним роком дохід та ефективність від створення буде зростати так уже в 2021р. дохід становитиме (5781,79тис.грн.), а в 2022р. (6359,97 тис.грн.), в зв’язку з цим рентабельність даного проекту становить 1,28%.

**ВИСНОВКИ**

Управління забезпеченням кадрової безпеки є досить суттєвою проблемою на сучасному етапі розвитку не тільки підприємств авіа галузі, а на будь-яких інших підприємствах, це пов’язано з тим що керівництво підприємств не приділяє належної уваги саме до забезпечення рівня кадрової безпеки, та до належного підбору працівників на роботу, що призводить до виникнення ризиків та загроз, які пов’язані з персоналом.

Тому в ході проведеного нами дослідження щодо визначення впливу кадрової безпеки на діяльність підприємства та управління щодо її забезпечення, можна зробити такі висновки.

Наукові підходи, що досліджують сутність кадрової безпеки авіапідприємства, говорять про відсутність єдиного економічного уявлення. Це пов’язано з тим, що кадрова безпека залежить від рівня розвитку її наукового апарату знаходячись на стику економіки та безпеки, а також будь-якої міждисциплінарної концепції. Кожен з визначених підходів має власні плюси та мінуси, тому вибір та застосування якогось одного підходу, залежить саме від інтересів підприємства, мети його роботи, стратегій розвитку тощо. Вагомою проблемою нинішньої теорії кадрової безпеки є те, що учені досліджують поняття «кадрова безпека» тільки з точки зору управління та стану захищеності підприємства, але на нашу думку, потрібно звертати увагу також на відповідну діяльність з забезпечення кадрової безпеки.

Тому під кадровою безпекою підприємства необхідно розуміти рівень захищеності соціально-трудової галузі від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, що досягається за допомогою правильного обрання та використання відповідних засобів, методів та інструментів управління, а також здійснення діяльності щодо її забезпечення, все це буде сприяти ефективному застосуванню персоналу та успішному розвитку підприємства. Отже, забезпечення кадрової безпеки підприємства здійснюється за рахунок злагодженої роботи багатьох служб та персоналу, як ключової складової кадрової безпеки.

Розглянувши кадрову безпеку як систему економічної безпеки, можемо сказати, що вона спрямована на роботу з персоналом, на вдосконалення методів прийому та відбору персоналу, адаптації нових працівників, розроблення критеріїв їх оцінки, мотивації, покращення умов праці, на встановлення високих відносин, підвищення оперативності управління, за рахунок зниження витрат на здійснення управління кадровими процесами, тобто, скорочення витрат. Тому ключовим наслідком від застосування даних заходів є підвищення економічних показників діяльності підприємства. Кадрова безпека, як об'єкт управління володіє своєрідними, притаманними тільки їй властивостями. Тобто саме її забезпечення та стабільна підтримка є досить важким процесом в управлінні підприємством. Однак, незважаючи на складність забезпечення, кадрова безпека є новітньою частиною нинішнього менеджменту, тому без здійснення якої не можливо забезпечити надійність персоналу та стабільний розвиток підприємства. Вона є одним із найбільш вагомих компонентів системи економічної безпеки підприємств, а саме її забезпечення вимагає створення та розробку належного механізму.

На даний час не існує конкретно визначеного підходу щодо визначення рівня кадрової безпеки, тому різні вчені виділяють такі підходи, як: процесний, ресурсно-функціональний, системний та індикаторний підхід, але на нашу думку саме індикаторний підхід, є найбільш оптимальним для аналізу та оцінки кадрової безпеки, при якому рівень кадрової безпеки визначається за допомогою, так званих індикаторів, тобто розрахувавши значення індикаторів, зіставивши їх з еталон, визначивши вагу впливу кожного з них на підприємство та знайшовши інтегральний показник рівня кадрової безпеки, ми можемо визначити загрози, які виникають на підприємстві, а також розрахувавши значення інтегрального показника, можна визначити саме рівень кадрової безпеки, та які заходи необхідні для його підвищення.

Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (ДП «Украерорух»), яке засноване 15січня 1993р. та є ключовим постачальником аеронавігаційних послуг в України, а його діяльність регулює Міністерство інфраструктури України. Мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні якісного та безпечного аеронавігаційного обслуговування у повітряному просторі. Основними та ключовим завдання ДП «Украерорух» є: організація повітряного руху.

Організаційна структура ДП «Украерорух» є функціональною, при якій директор має в підпорядкуванні заступника з аеронавігаційного обслуговування, заступника з підтримки виробничої діяльності, заступника з управління активами, заступника з питань безпеки, заступника начальника Украероцентру, заступника з експлуатації та розвитку та заступника з адміністративно-господарських питань, тому даний вид структури гарантує виконання функцій на високому рівні якості, що призводить до ефективного управління підприємством.

Провівши аналіз та оцінку фінансового стану ДП «Украерорух» за 2016-2018рр., можемо сказати, що підприємство здійснює власну діяльність в більшості за рахунок власних коштів, та вчасно сплачує заборгованості, фінансові результати від здійснення діяльності з кожним роком зростають, а це свідчить про збільшення чистого прибутку, тобто це демонструє про високу фінансову стійкість та рентабельність, а також про задовільний фінансовий стан.

Проведений аналіз складу та структури персоналу ДП «Украерорух» за 2016-2018рр., показав, що чисельність персоналу порівняно з 2016р. зменшилася на 1,2%, але дане зменшення не дуже вплинуло на діяльність підприємства, тому що воно і так забезпечене працівниками на достатньому рівні. Більшу частину структури персоналу за 2016-2018рр., складають чоловіки 54,7%, а жінки 45,3%, тому це свідчить про специфіку діяльності ДП «Украероруху», яка пов’язана з наданням послуг в авіаційній галузі. Динаміка структури персоналу за стажем роботи є позитивною та в деякій мірі стабільною, тобто існує достатня чисельність фахівців з стажем 10-20років та понад 20років, а це свідчить про те, що працівників задовольняє чинна система винагороди, премій та оплати праці, а також соціальна політика та взаємовідносини персоналу з керівництвом, тому у працівників є бажання працювати на ДП «Украероруху», а все це характеризує високу та ефективну систему мотивації. Віковий склад персоналу достатньо молодий, так як найбільшу частину являють працівники 41- 50 років утім чисельність працівників молодше 41року являє приблизно 50% від загальної кількості працівників, тому це говорить про позитивний результат, так як молоде покоління більш завзяте, а також це призводить до зростання продуктивності праці. Велика чисельність працівників віком від 22 до 28 років, свідчить про результативне матеріальне заохочення. В більшості персоналу рівень освіти (повний вищий), велика чисельність управлінського персоналу також має повну вищу освіту, а це свідчить про ефективне функціонування підприємства та управління ним. Проведена оцінка кадрової безпеки ДП «Украероруху» на основі індикаторного підходу, за результатами якої було виявлено такі основні загрози: невідповідність рівня освіти персоналу займаній посаді; невелика частина витрат витрачається на навчання персоналу; низький рівень задоволеності оплатою праці; порушення трудової дисципліни; збереження таємниць підприємства; невисокий рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи.

Система кадрової безпеки ДП «Украероруху» не повністю організована та забезпечена, тому і виникають різні кадрові ризики, а особливо ризики, котрі пов’язані з мотивацією та набором персоналу, а це говорить про те, що необхідне удосконалення кадрової захищеності та системи кадрової безпеки. Тому створення безперебійної, стабільної та організованої моделі управління кадровою безпекою сприятиме підвищенню рівня та загалом і системи кадрової безпеки. А також створення служби кадрової безпеки ДП «Украероруху» повинно підвищити ефективність діяльності та зростання прибутку, за рахунок: зберігання ядра персоналу, створення умов для продуктивної діяльності, збереження комерційної таємниці, вигідної інформації та запобіганню економічних злочинів.

Виходячи з того, що управління забезпеченням кадрової безпеки ДП «Украероруху» дивлячись на загрози, які виникають, не зовсім ефективне, тому на нашу думку необхідно створити службу кадрової безпеки за сприянням якої мінімізується вплив загроз та ризиків на рівень кадрової безпеки, тому підвищиться ефективність та результативність діяльності, в зв’язку з тим, що підбором, наймом та адаптацією буде займатися саме служба кадрової безпеки, а також вона буде слідкувати за персоналом, що вже працює та за його шкідливими діями, а особливо звертати увагу на збереження таємниці, тому що на даному підприємстві присутня не тільки комерційна таємниця, а також і державна, адже розголошення даних таємниць не тільки позначиться на діяльності ДП «Украероруху», а і на розвитку та економіці України. Але крім створення служби кадрової безпеки необхідно впровадити такі заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки ДП «Украероруху» як: оптимізація витрат на реалізацію методів навчання, підвищення рівня освіти та саме розвитку персоналу, приміром таких як наставництво та зовнішнє навчання; підвищення рівня інформаційно- комунікаційної безпеки; удосконалення системи мотивації співробітників, за допомогою створення системи їх преміювання; розроблення комплексної системи контролю роботи співробітників.

Таким чином, створення служби кадрової безпеки є ефективним, тому що витрати на її впровадження становлять 5280,5тис.грн., а дохід ДП «Украероруху» за 2018р. 286160 тис.грн., тобто це свідчить про те що даний проект окупиться за перший рік, а точніше за 1 рік, але крім того, що він є ефективним та беззбитковим, він ще і є прибутковим, та дає змогу зекономити , та завдяки цьому збільшити чистий прибуток вже у 2020р. майже на 5256,17‬ тис.грн., даний проект є рентабельним, тому в нього варто вкладати кошти.

Отже, підсумовуючи можна сказати, що рівень кадрової безпеки ДП «Украероруху» після впровадження запропонованих нами заходів вийде на стабільний рівень, тобто вона потребуватиме тільки підтримки на досягнутому рівні за допомогою здійснення заходів, тому подальшою темою дослідження буде визначення саме заходів, які необхідні для підтримки рівня кадрової безпеки.

**СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ареф’єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. с. 95‒100.
2. Баглей Д. Ю. Технології кадрового менеджменту в системі економічної безпеки підприємництва / Д. Ю. Баглей: автореферат дис. канд. екон. наук. - Ростов-на-Дону: Б.І., 2007. - 35 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан)на 31 грудня 2016р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uksatse.ua/doc/balance\_2016.pdf.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua/doc/balance_13_2017.pdf>.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua/doc/balance_4kv_2018.pdf>.
7. Бєлік Ю.В., Теоретичні засади економічної безпеки підприємств: сутність, значення та забезпечення/ Бєлік Ю.В.// Молодий вчений. - 2016. - № 12.1. - с. 636-640.
8. Бурда І.Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / І.Я. Будра // Наукові записки. – 2012. - № 3 (40). – с. 88 -95.
9. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства - основа економічного розвитку / С. В. Васильчак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2009. - Вип. 19.12. - с. 122 – 128.
10. Гречишкіна А. А. Сутність поняття "кадрова безпека підприємства/ А. А. Гречишкіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". - 2014. - Вип. 6. Ч.2 - с. 144 - 146.
11. Державне підприємство обслуговування повітряного руху України - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=203>.
12. Дорофєєв К. Н. Кадрова безпека в системі економічної оцінки діяльності фірми / К.М. Дорофєєв, Е.В. Гараева // Молодий вчений. -2013. - №6. -с. 327-331.
13. Егоришин А.П. Управління персоналом: підручник для вузів; 5-е изд., Доп. і перероб. Н. Новгород: НІМБ, 2015. 720 с.
14. Еріашвілі, Н.Д. Економічна безпека [Текст]: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Н.Д.. Еріашвілі. - М .:Амедіка, 2016.-295c.
15. Єгорова Л.С. Структура системи управління кадрової безпекою інжиніринговою компанією / Єгорова Л.С., Фролова П.С.//- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-sistemy-upravleniya-kadrovoy-bezopasnostyu-inzhiniringovoy-kompanii/viewer>.
16. Єгорова, О.С. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства [Текст] / О.С. Єгорова // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка. Том 1 /Тези конференції - ДонНТУ . - 2010 р. - с. 145-147.
17. Єременко А.О., Полозова Т.В. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства / А.О. Єременко, Т.В. Полозова // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. - 2012. - Вип. 2. - с. 195-198.
18. Живко З.Б., Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства / Живко З.Б.// Таврійський державний агротехнологічний університет-2013.-с.103-110.
19. Звіт про управління Державного підприємства обслуговування повітряного руху України за 2018 рік - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.uksatse.ua/doc/report_manag_2018.pdf>.
20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uksatse.ua/doc/profit_2016.pdf>.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua/doc/finance_14_2017.pdfм>.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua/doc/profit_2018.pdf>.
23. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. / О. А. Кириченко. – К. :Знання-Прес, 2002. – 384 с.
24. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації / А. Я. Кібанов. - М .: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
25. Клевец Н. І. Рейтинг в аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства // Поняття сільськогосподарської науки Тавриди. 2015. №3 (166). с. 115-125.
26. Кривицька Н.Ю. Мотивація співробітників наукомістких підприємств до підвищення кваліфікації /Кривицька Н.Ю.// Східна Європа: економіка, бізнес та управління - Випуск 2 (02) 2016р. – с.191-194.
27. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Лащенко. – Режим доступу: http: // www. nbuv.gov.ua /e-journals/pspe2007- 3/laschenko\_307.htm.
28. Лебедєва А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства / А.М. Лебедєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2012_17_3-4/04.pdf>.
29. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец.: 08.00.04. «економіка та управління підприємствами (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)» / О.Ю. Литовченко. – Київ, 2010. – 22 с.
30. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова // Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник. -2009. -№87. - с. 371-376.
31. Ляшенко А.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А.Н. Ляшенко, Я.Н. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східно українського національного ун-ту ім. Володимира Даля. – 2013. - №25. - c. 274-279. – Режим доступу:http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25\_ii\_2013/ljashenkoo\_mkriljamkadrova\_bezpekau\_ sistemi\_ekonomichnoji\_bezpeki\_pidpriemstva/39-1-0-349.
32. Малій О.Г. Фінансовий аналіз. Курс лекцій / О.Г. Малій. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – 163 с.
33. Махеда Н. Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н. Г. Махеда, А. І. Маренич // Фінансовий простів: міжнародний науково-практичних журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). - 2012. - № 2 (6). - c. 38 - 45.
34. Митрофанова, А.Е. Класифікація кадрових ризиків в системі управління персоналом організації [Текст] /А.Е. Митрофанова // Вісник університету (ГУУ). - 2013. - №7. - с. 95-101.
35. Мізик В.В. Напрямки зменшення зовнішніх загроз на авіапідприємствах /Мізик В.В.// Міжнародна науково-практична конференція «Cучасні проблеми економіки», м. Київ - 2018р. - 70-71с.
36. Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства /Мізик В.В.// Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету, серія: «Економіка і менеджмент», збірник наукових праць випуск 40, Одеса 2019р.
37. Мізик В.В. Формування системи забезпечення економічної безпеки авіапідприємства /Мізик В.В.// Чотирнадцята міжнародна наукова конференція "АВІА-2019"- м. Київ, НАУ- 2019 р. - 85с.
38. Мішин О. Ю. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» / О. Ю. Мішин, С. В. Мішина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – c. 86-92.
39. Мішина С.В., Підходи до визначення сутності поняття "кадрова безпеку"/ Мішина С.В., Мішин О.Ю.- [Електроний ресурс]- Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11905/1/%D0%9C%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf>.
40. Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн. / Терноп. нац. екон. ун-т. - 2010. - Вип. 15. - c. 34 - 37.
41. Нікіфоренко В.Г. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В.Г. Нікіфоренко ; 2-е вид., виправ. та доп. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
42. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Організація служби управління персоналом: Сучасний підхід. - М .: АльфаПресс, 2013. - 168 c.
43. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства/ Олександренко І. В. // Актуальні проблеми економіки - №6(156), 2014- с.419-426.
44. Пілецька, С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління [Текст] / Саміра Тимофіївна Пілецька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – с. 139-145. – ISSN 1993-0259.
45. Поскрипко Ю.А. Категорійний аналіз кадрової безпеки / Ю.А. Поскрипко // Економiка та фiнанси. - 2014. - № 1. - c. 7-13.
46. Принципи кадрової політики ДП «Украероруху» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=331>.
47. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпеки підприємницьких структур:[монографія] / Н. Й. Реверчук. - Львів: ЛБІ НБУ, 2004. - 195 с.
48. Рожнова А. В. Управління кадрової безпекою як концепт сучасної теорії управління // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». - 2015. - Т. 13. - с. 3231-3235. - URL: <http://e-koncept.ru/2015/85647.htm>.
49. Сафонов П.А. Кадрова безпека в системі конкурентних переваг і недоліків сучасної організації // Молодий вчений. 2017. № 13 (147). с. 364-367.
50. Системи управління ДП «Украероруху» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=355>.
51. Ушенко Н.В. Джерела відтворення людського капіталу як основа задоволення особистих та суспільних потреб /Н.В. Ушенко // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2014р.. - №4.– с. 138–146.
52. Фірсова О.А. Економічна безпека підприємства .-Орел: МАБІВ, 2014. - 220 с.
53. Цвєткова І.І., Основні принципи і підходи до формування кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства [Текст] / І.І. Цвєткова, Сводцева І.А.// Кримський федеральний університет імені В.І. Вернадського - 2016. - № 2(68). - с.273-279.
54. Цвєткова, І.І. Алгоритм оцінки кадрової безпеки на основі індикаторного підходу [Текст] /І.І. Цвєткова // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. - 2016. - № 3. - с. 163-169.
55. Цвєткова, І.І. Формування концепції оцінки кадрової безпеки організації [Текст] /І.І. Цвєткова // Культура народів Причорномор'я. - 2014. - №278. - с.81-84.
56. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» / Ю.С. Чаплигіна // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – c. 102-104.
57. Чеботарьова М. С. Аналіз і оцінка ліквідності балансу і платоспроможності підприємства // Молодий вчений. - 2012. - №4. - c. 184-186. - URL https://moluch.ru/archive/39/4688/ (дата звернення: 26.12.2019).
58. Чернобиль І. Вплив плинності кадрів на дієвість управління персоналом в органах виконавчої влади України // Ефективність державного управління: зб. наук. пр., 2009. – Вип. 18/19. <http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Edu/2009_18_19/fail/Chornobyl_I.pdf> .
59. Чумарин І.Г. Що таке кадрова безпека компанії? Кадри підприємства. 2003. № 2. с. 30-35.
60. Швайка Л. А. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства / Л. А. Швайка, Х. В. Жидецька // Поліграфія и видавнича справа. - 2012. - № 4 (56). - с. 158 - 163.
61. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – с.26-27.
62. Шегельман І. Р. Кадрова безпека: Навчально-метод. посіб. / І. Р. Шегельман, М.Н. Рудаков. - Петрозаводськ: Петро ГУ, 2006. - 96 с.
63. Шнайдер, Б. Персонал для організації: науковий підхід до пошуку, відбору, оцінки та утриманню співробітників [Текст]: підручник / Б. Шнайдер. - СПб .: Економічна школа, 2016. - 560 с.
64. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія / І. П. Шульга. - Черкаси: Маклаут, 2010. - 425 с.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Таблиця А.1

Підходи до визначення поняття «кадрова безпека підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення | Автор |
| Кадрова безпека – це найважливіша складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства. | Логінова Н.  [30, С. 375-  376] |
| Кадрова безпека – це стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам;стан економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин, яка забезпечує захищеність та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов’язані з персоналом, а також здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи | Єременко  А.,  Полозова Т.  [17, С. 196-  197] |
| Кадрова безпека – це складова системи економічної безпеки підприємства, метою якої є ефективне економічне функціонування підприємства, повинна розглядатись через свою економічну сутність, виходити зі створення доданої вартості, додаткових цінностей, розглядатись у ланцюгу створення цінності, а також базуватись на процесному підході, бути інтегрованою у систему управління персоналом за рахунок мінімізації ризиків та попередження загроз, які пов’язані з ним та максимізацією його корпоративної соціально-економічної ефективності | Поскрипко  Ю.  [45, с. 12] |
| Кадрова безпека –це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, а також створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації | Кібанов А.  [2К4, с. 214] |
| Кадрова безпека бізнесу - це стан захищеності господарюючого суб'єкта від кадрових небезпек і загроз, механізмом забезпечення цього стану є ефективне управління персоналом. | Д. Баглей  [2, с.20] |
| Кадрова безпека підприємства - це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, метою якої є виявлення, знешкодження, запобігання, відведення і попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал і його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що має виявлятися в системі управління трудовими ресурсами і кадровій політиці підприємства. | С. Васильчак [9, с.124] |
| Кадрова безпека – це робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом. | Ареф’єва О. В. [1, с.97] |

Продовження табл.А.1

|  |  |
| --- | --- |
| Кадрова безпека підприємств - це процес попередження, запобігання та усунення ризиків і загроз, які виникають з боку персоналу, з метою створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства. | А. Гречишкіна [10, с.145] |
| Кадрова безпека – це сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником | Ляшенко А., Криль Я.  [31, с. 276] |
| Кадрова безпека - правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: рішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. | О. Кириченко [23, с.28] |
| Кадрова безпека - складова безпеки підприємства, що є кількісно якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов’язаних з персоналом та використання його людського, інтелектуального і соціального капіталу. | Чаплигіна  Ю.  [61, с. 103] |
| Кадрова безпека - це стан економічної системи, при якому відбувається ефективну взаємодію всіх її функціональних складових частин. | О. Лащенко [27] |
| Кадрова безпека - це особлива керована категорія, що визначається конкретними критеріями, функціональними складовими, а також може бути кількісно і якісно виміряна | Литовченко О. [29, с. 5] |
| Кадрова безпека - це комбінація таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна і анти конфліктна безпека ризиків підприємства, пов'язаних з її складової. | Н. Махеда, Н. Маренич  [33, с.41] |
| Кадрова безпека - це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов’язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом | Швець Н.  [, с. 26] |
| Кадрова безпека - це діяльність по створенню умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів підприємства та власників від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом. | Г. Назарова [40, с.35] |
| Кадрова безпека - найбільш важливий фактор безпеки всіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не тільки завдати серйозної шкоди підприємству, але і зруйнувати його. | І. Шегельман, М. Рудаков [57, c.15] |
| Кадрова безпека - це процес попередження негативних впливів на економічну безпеку підприємства | Г. Чумарин [59, с.32] |
| Кадрова безпека, при раціональному використання всіх ресурсів, забезпечує зменшення витрат, запобігання загрозам, а подальшому збитків, допомагає економіці виконувати її предмет: максимальне задоволення потреб при обмежених ресурсах | Дорофєєв К. Н. [12, c.327] |

*Джерело: складено автором*

**Додаток Б**

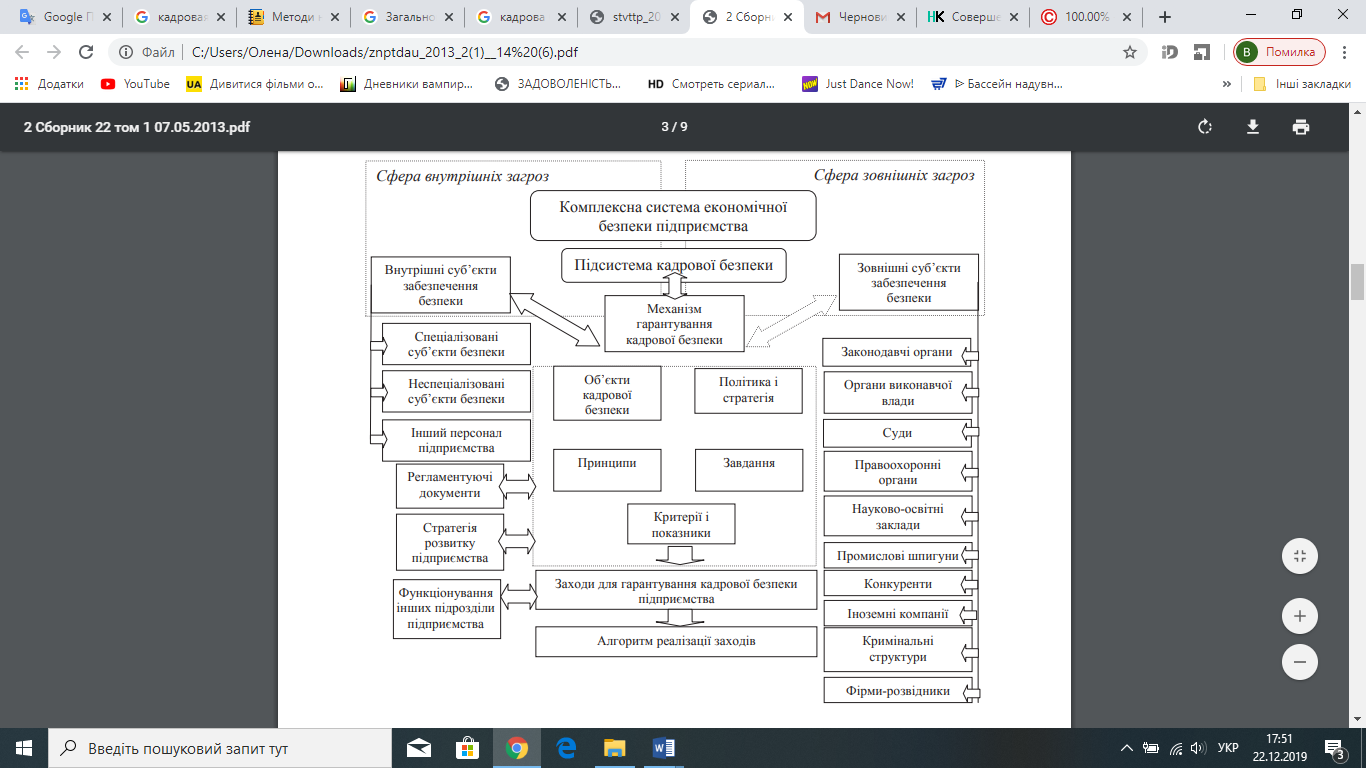


Рис. Б.1. Концепція управління кадровою безпекою підприємства

*Джерело: узагальнено автором на основі джерела [18, с.105]*

**Додаток В**

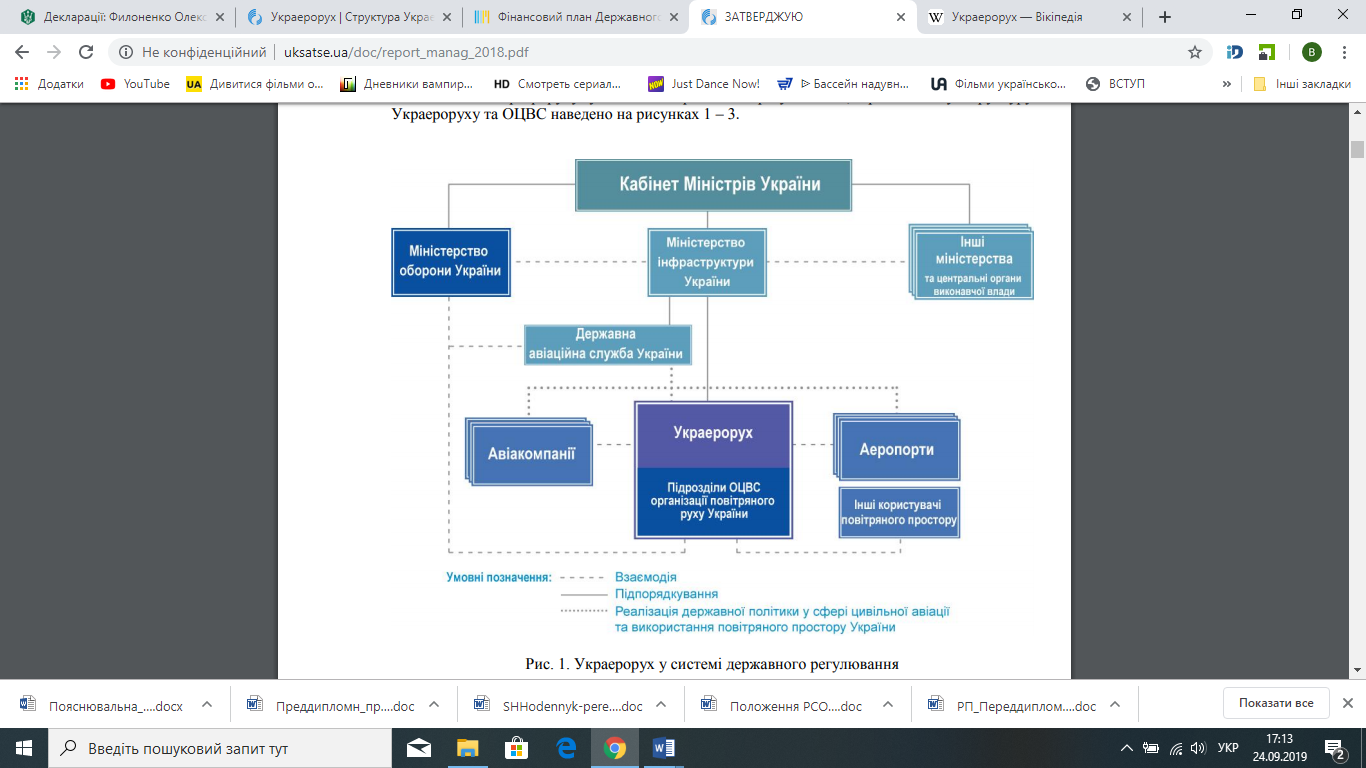
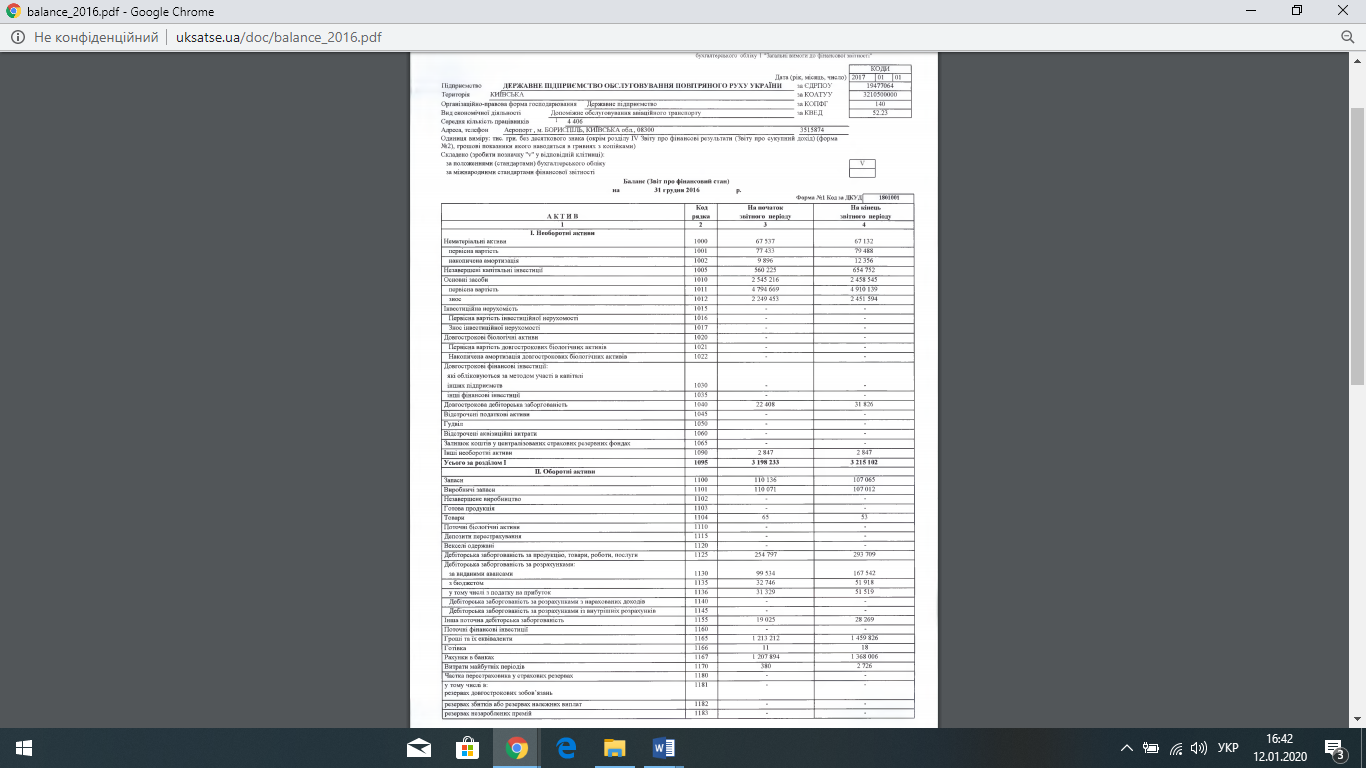


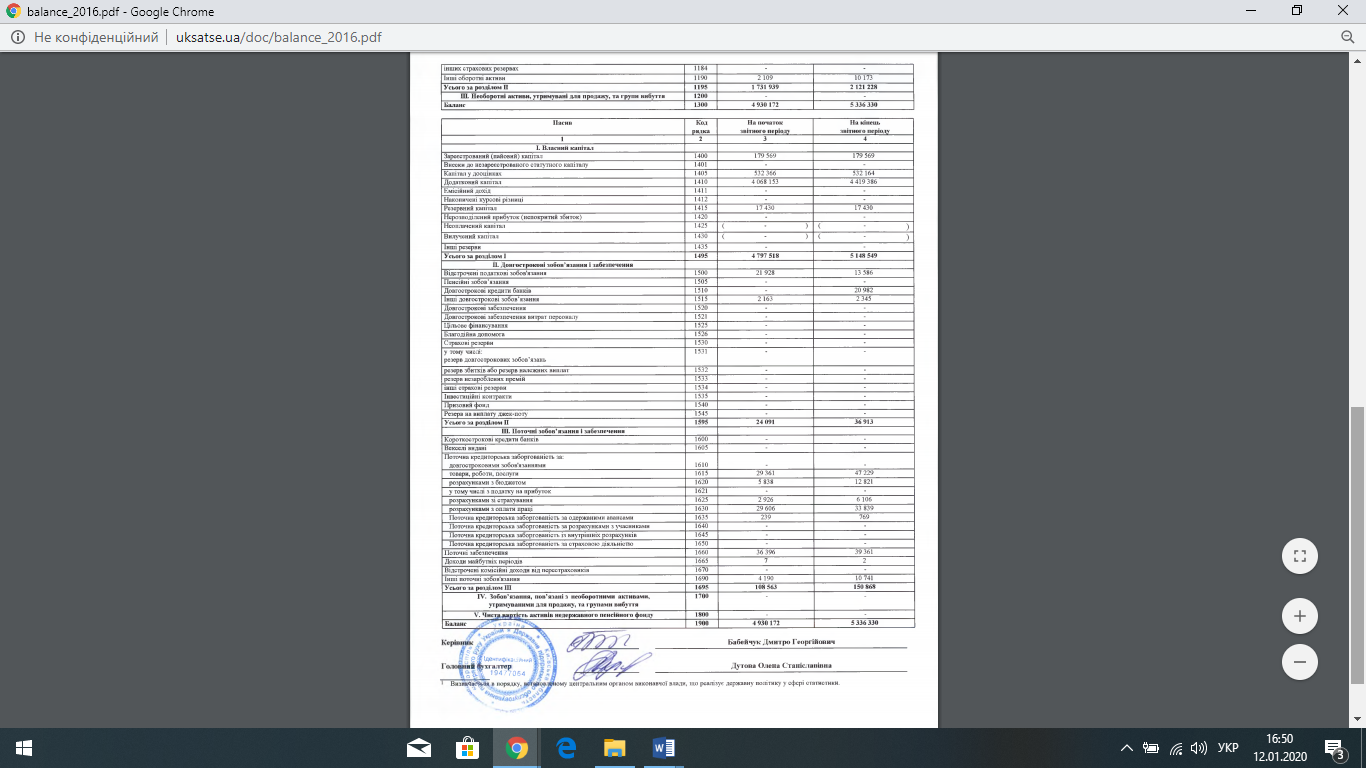
Рис. В.1. ДП «Украерорух» у системі державного регулювання

*Джерело: [19, с.2]*

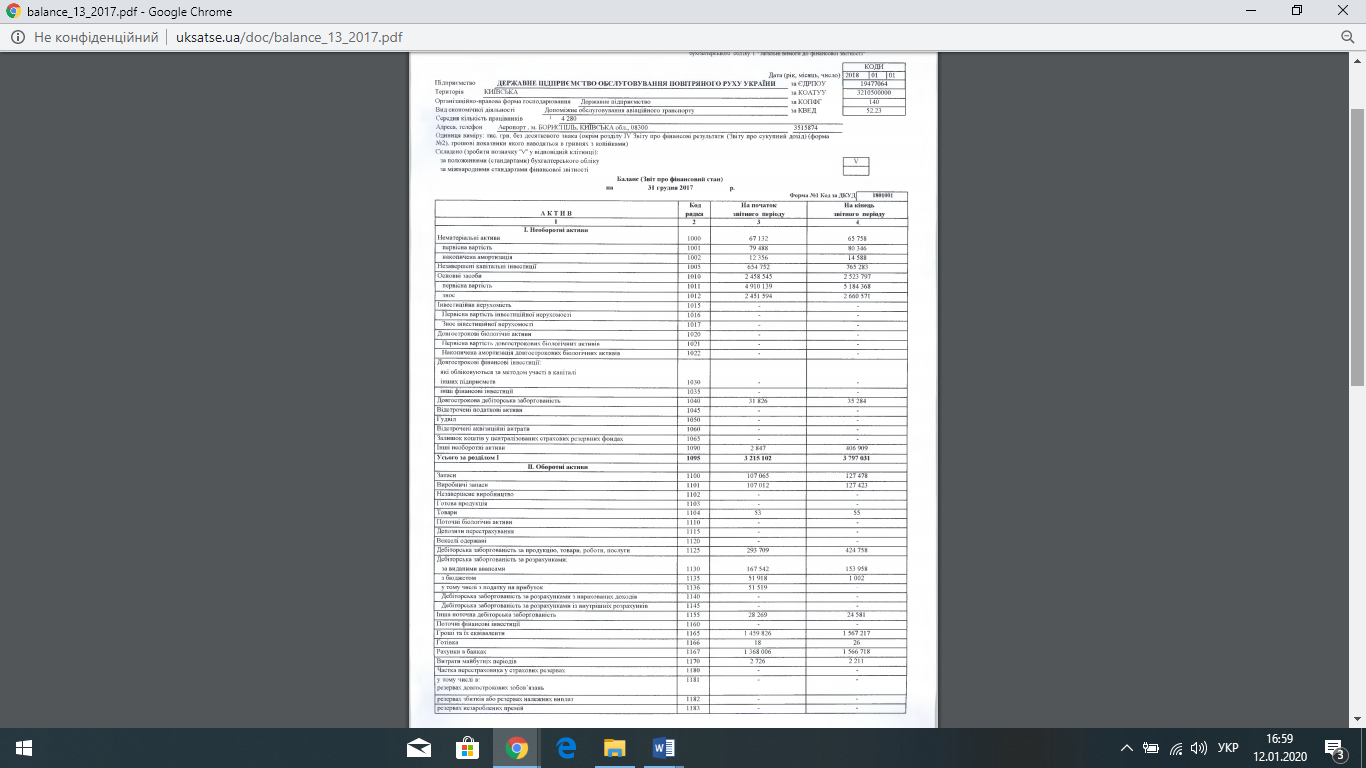
**Додаток Г**



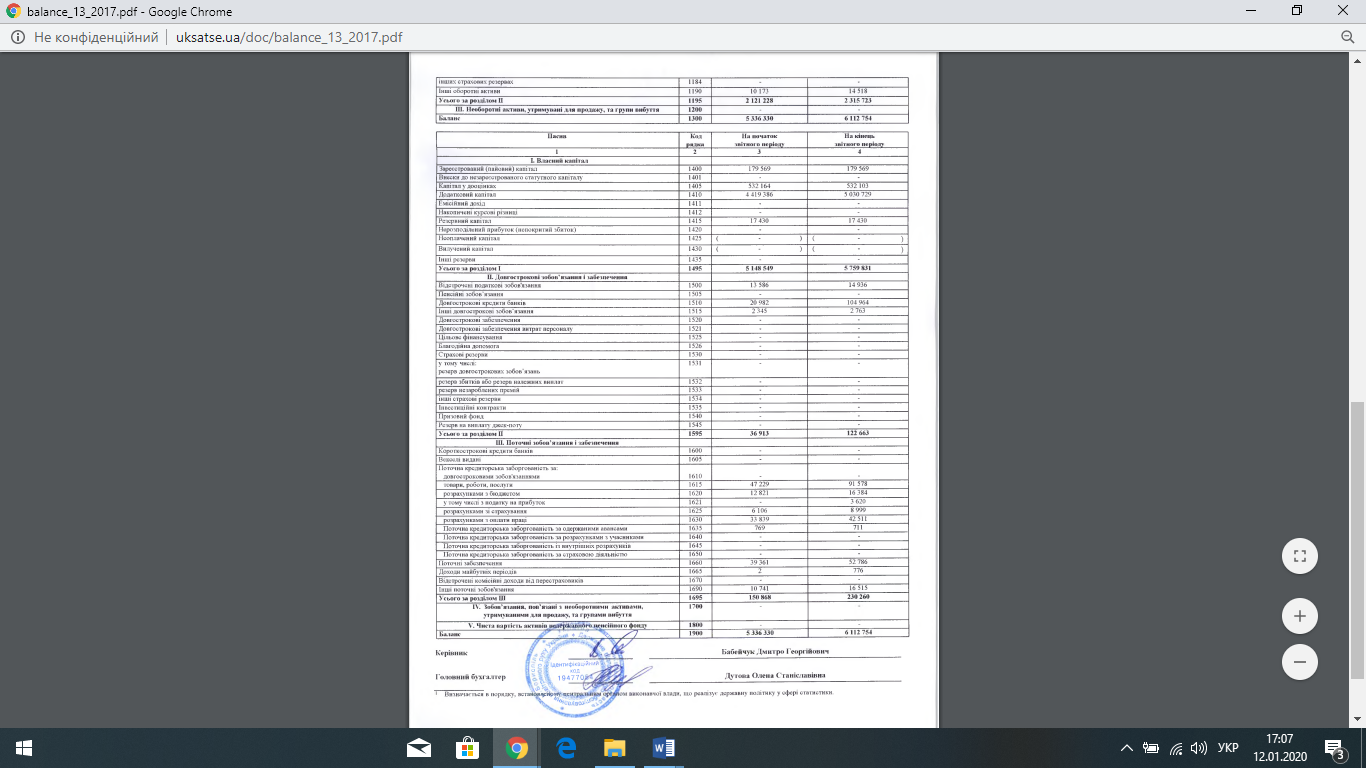
***Продовження дод. Г***



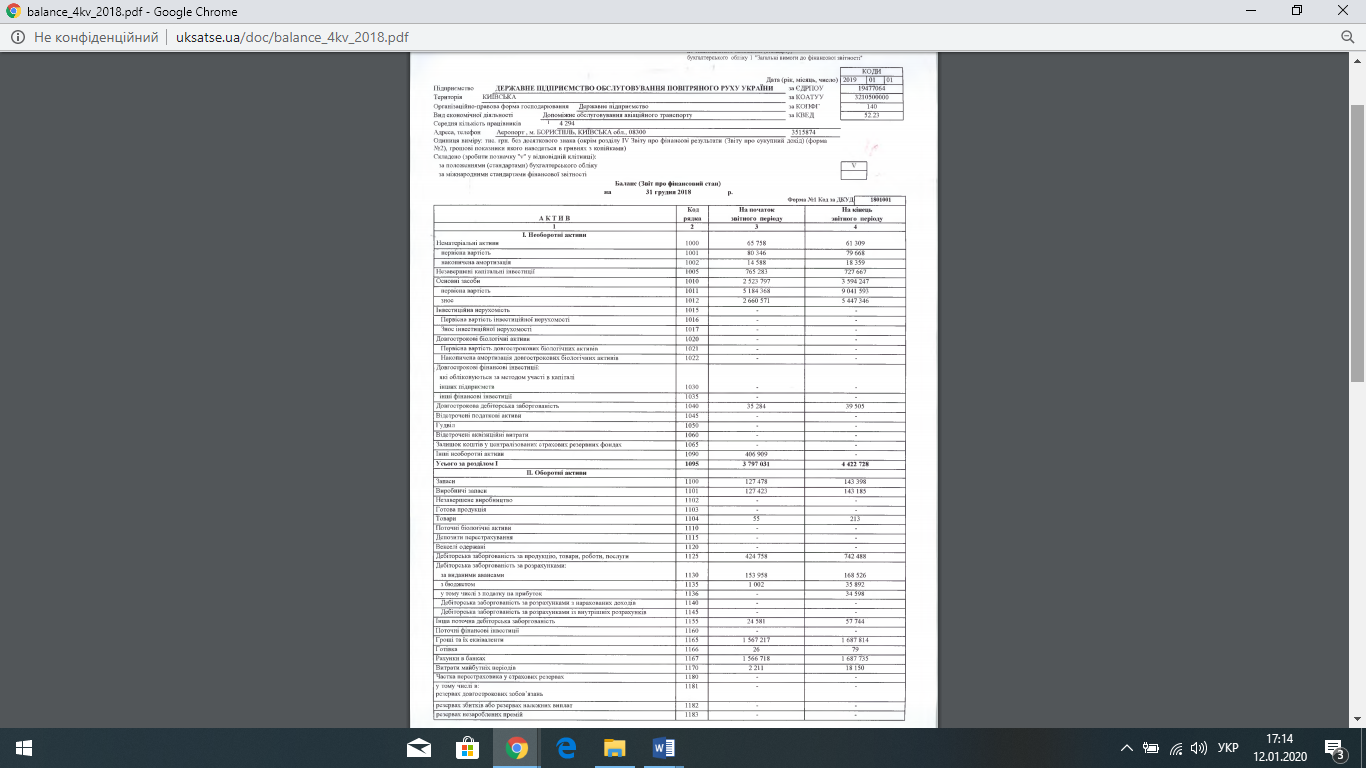
**Додаток Д**



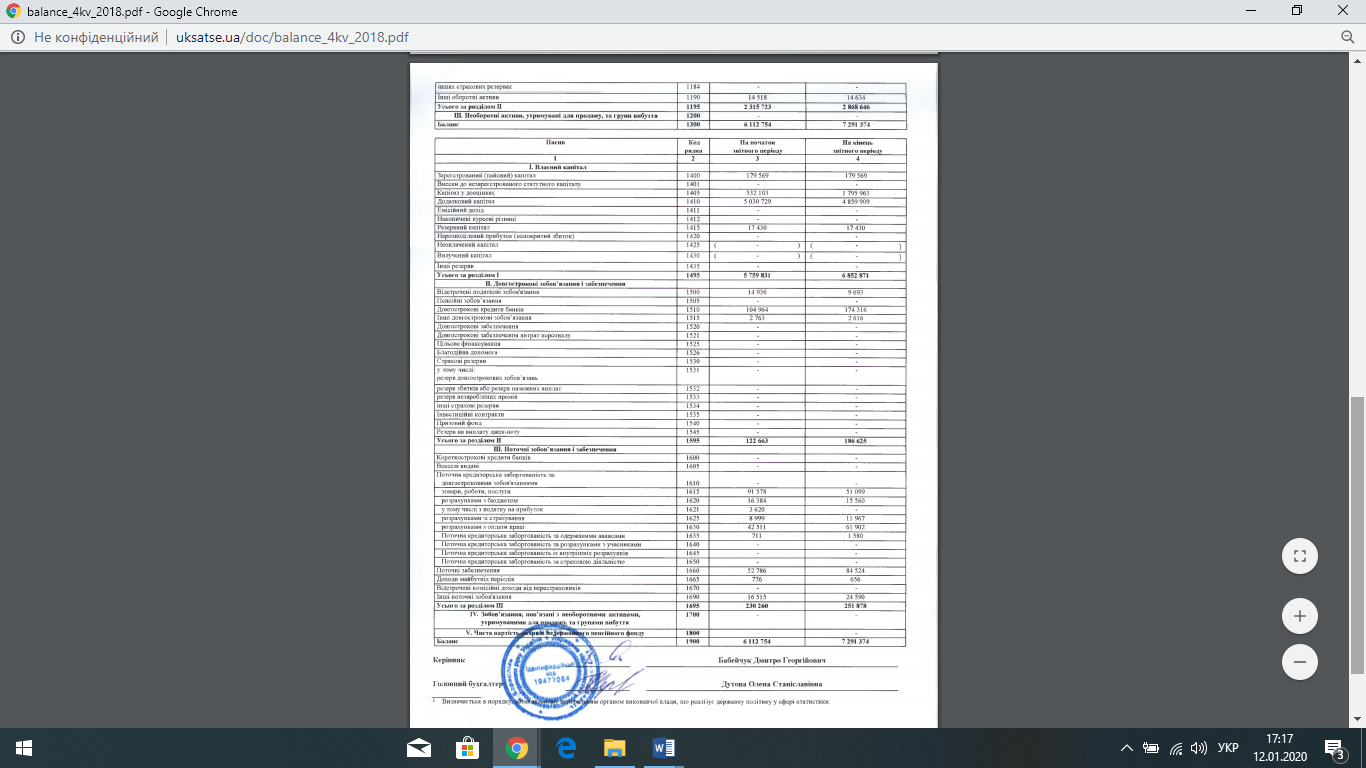
***Продовження дод. Д***



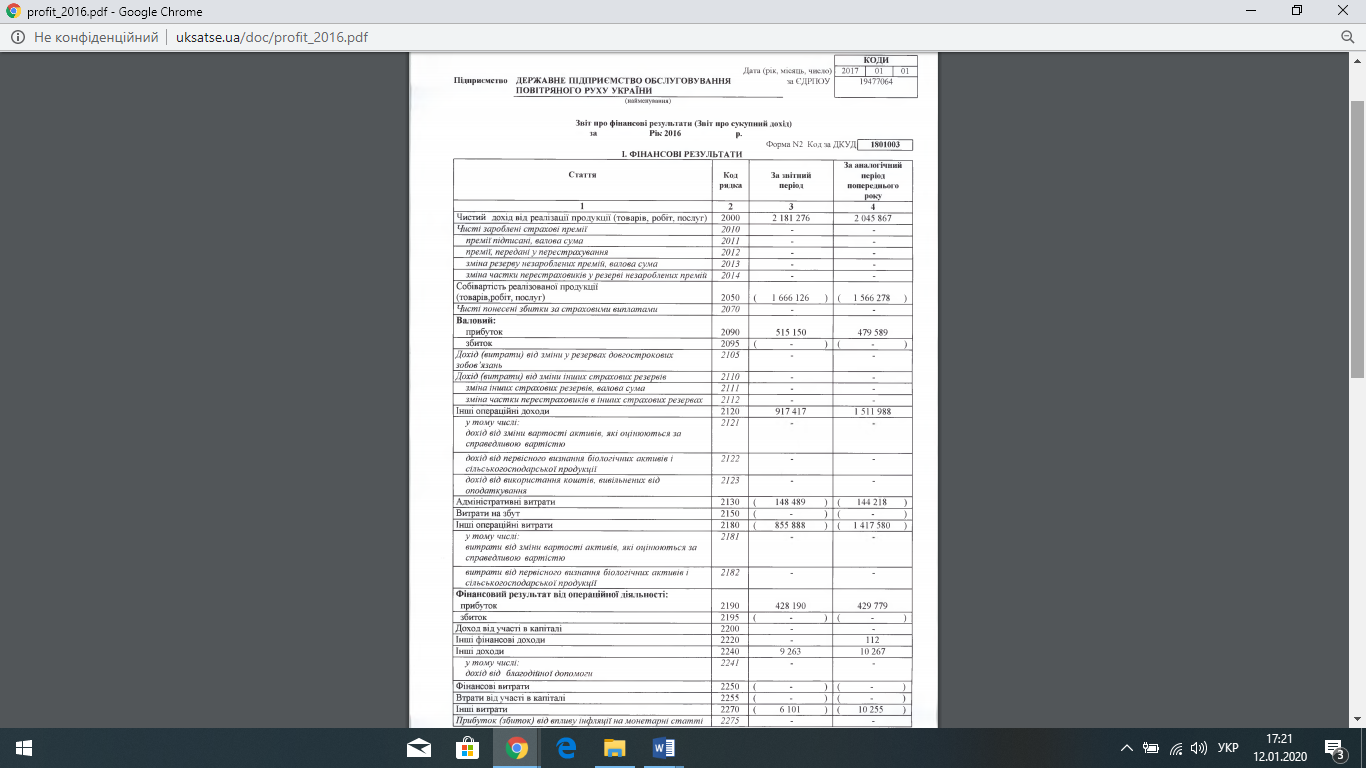
**Додаток Е**



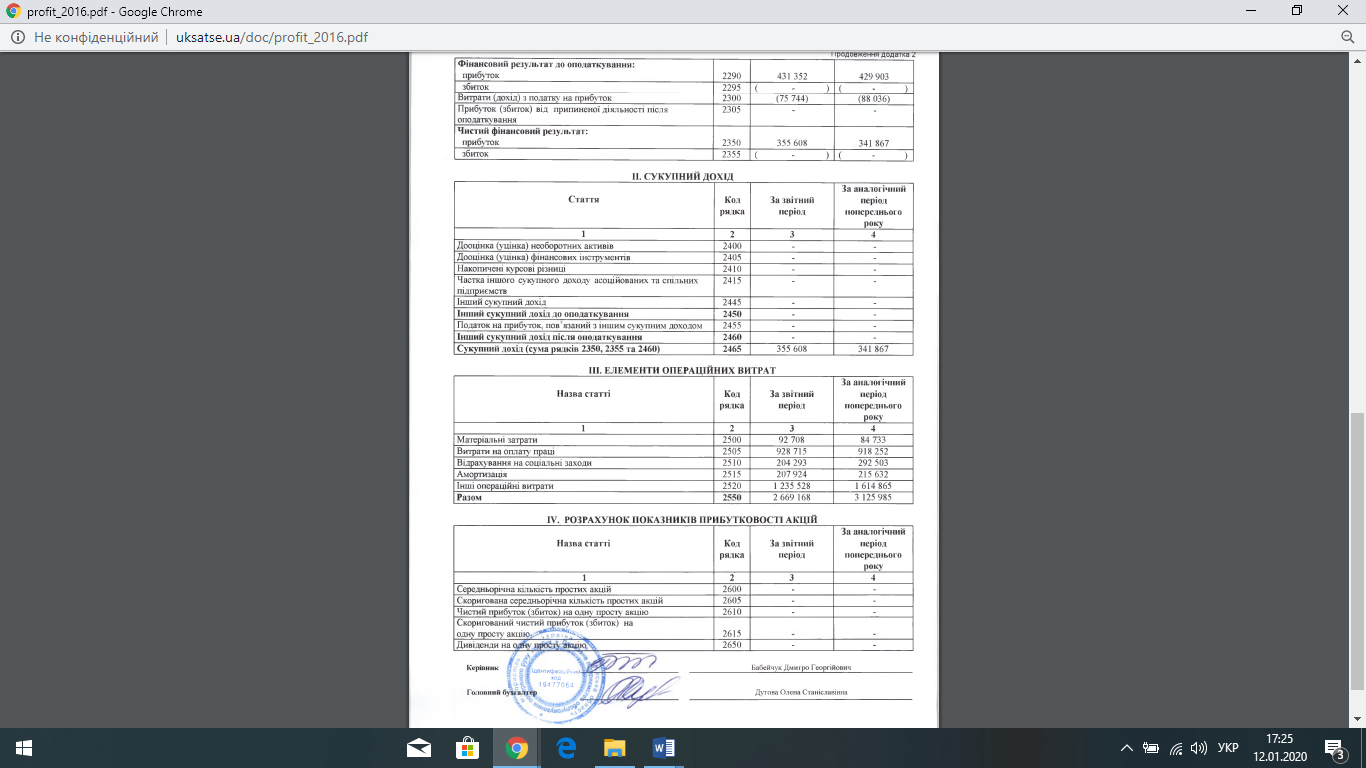
***Продовження дод. Е***



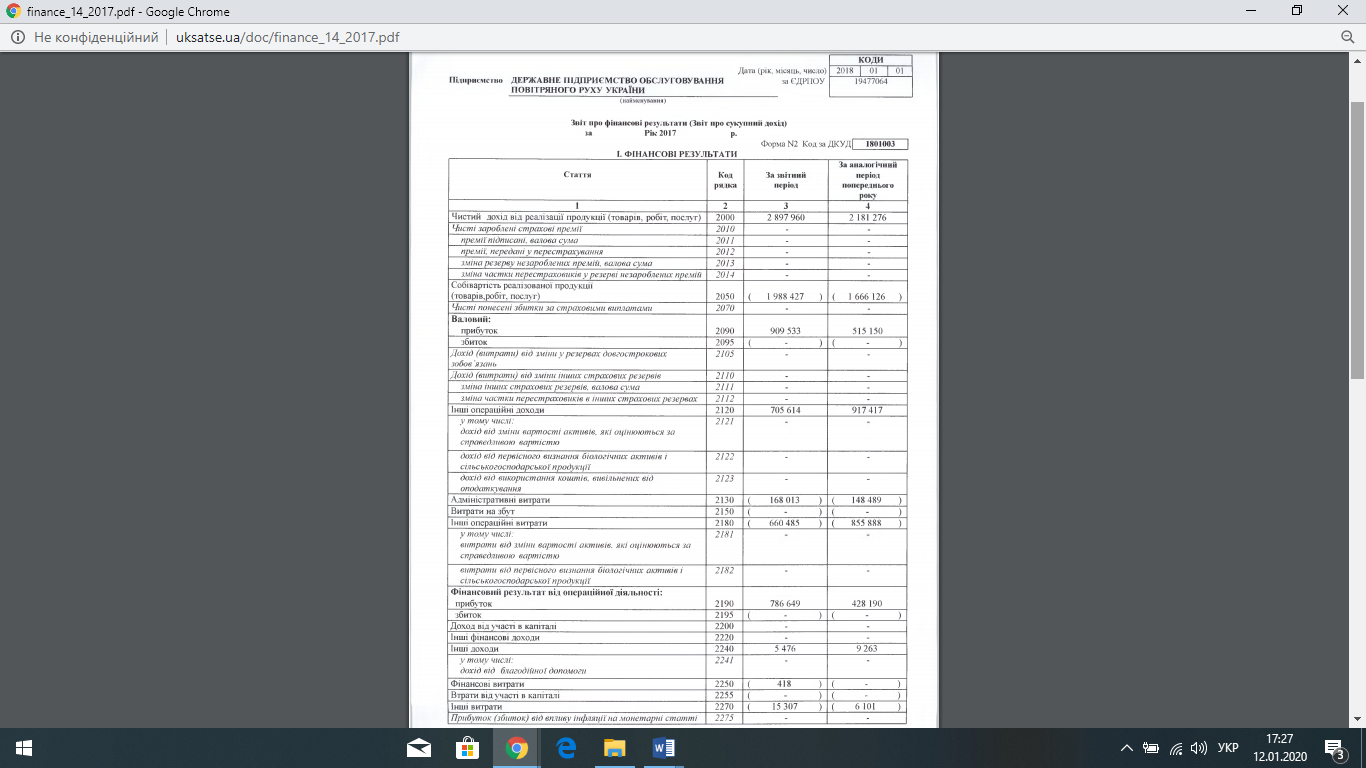
**Додаток Ж**



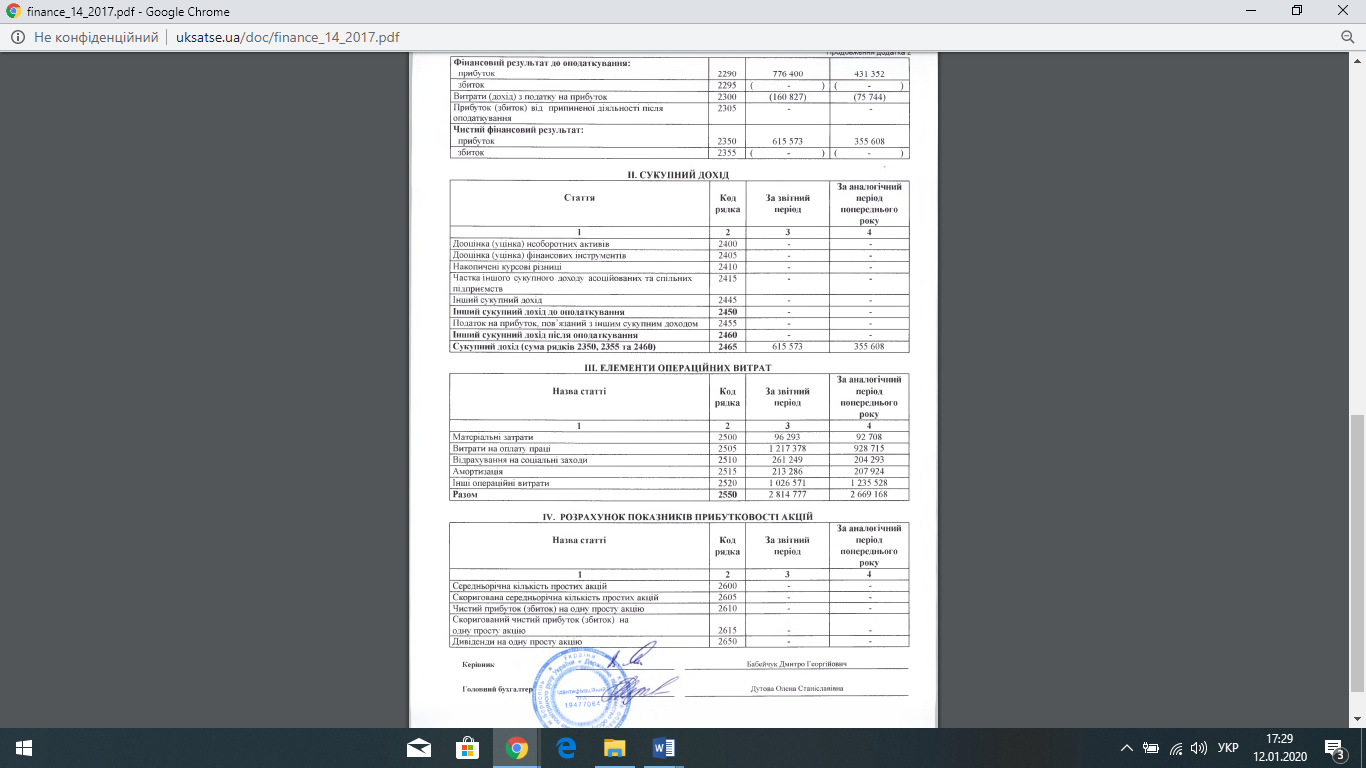
***Продовження дод. Ж***



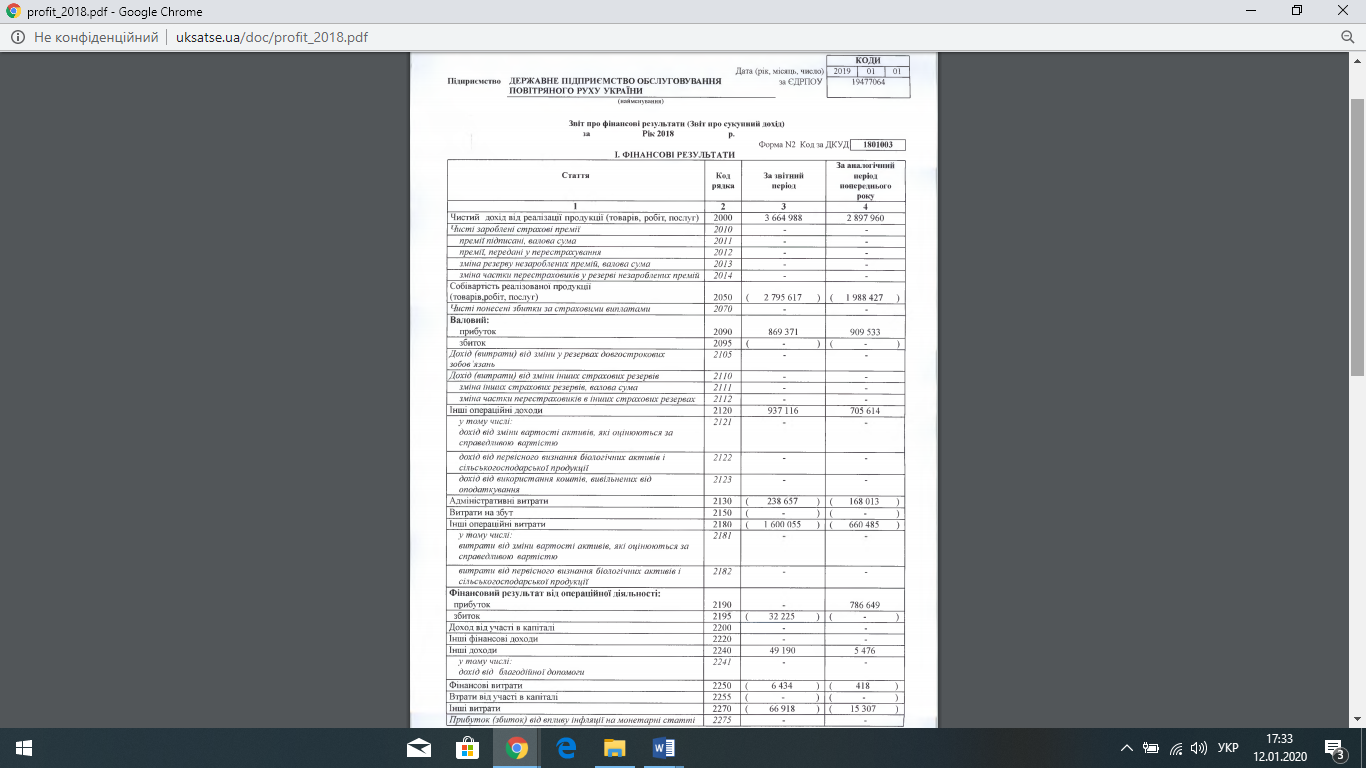
**Додаток З**



***Продовження дод. З***



**Додаток К**



***Продовження дод. К***

