

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «**Командний метод управління персоналом як
інструмент забезпечення кадрової безпеки підприємства**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Кузьменко Аліна Василівна

Керівник магістерської дипломної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Командний метод менеджменту персоналу набуває все більшої актуальності в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Проектний підхід, який набуває все більшої популярності, потребує спеціальних підходів в організації праці персоналу – функціонування на основі командної взаємодії. Кадрові загрози, пов'язані зі складною економічною та соціальною ситуацією, воєнним станом в країні накладають власний відбиток на розвиток та внесення змін в кадрову політику підприємства. Командний менеджмент дозволяє не лише збільшити залученість персоналу, оптимізувати використання його наявних компетентностей та розвивати їх трудовий потенціал, але й у підсумку дозволяє підвищити ефективність діяльності всього підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки»; державний реєстраційний номер 0122U201560.

Метою дослідження є формування та удосконалення системи застосування командного методу управління як інструменту забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Завданнями наукового дослідження є:

- аналіз теоретико-методологічних засад застосування командного менеджменту при управлінні кадровою безпекою підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз системи та методів управління персоналом підприємства;
- пошук шляхів удосконалення управління персоналом на засадах використання командного методу як інструменту забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система методів управління персоналом в аграрному підприємстві Миргородського району Полтавської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система функціонування та розвитку командного менеджменту як інструменту забезпечення кадрової безпеки в аграрному підприємстві Миргородського району Полтавської області.

Методи досліджень: загальнонаукові методи; системний підхід; економічний та статистичний аналіз (табличний, графічний), аналітичні методи; метод розрахунку транспортної задачі (для оптимізації транспортних робіт підприємства), метод спостереження, методи соціологічного дослідження: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційна база: вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з теми дослідження; статут, офіційна інформація про підприємство з баз даних в мережі Інтернет; матеріали бухгалтерської, фінансової звітності; статут, результати соціологічного дослідження.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення поняття та системи впровадження командного методу управління в сучасних вітчизняних умовах;
- механізм формування системи управління кадровою безпекою сучасного вітчизняного аграрного підприємства;
- система використання командного методу як інструменту забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Практична значущість: результати наукового дослідження оцінені рецензентом, як такі, що доцільно впроваджувати у систему менеджменту підприємства.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у закордонному виданні:

Sazonova T., Kuzmenko A., But A. The role of team management in ensuring

personnel security of a modern enterprise. *Modern Science – Moderní věda*. 2023. № 2. PP. 42-48.

тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Кузьменко А. В. Командний метод управління персоналом в контексті управління кадровою безпекою. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 433-435.

2. Кузьменко А. В., Бут А. О. Система мотивації праці як фактор впливу на конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Матеріали студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*, 15-16 травня 2023 року. Том I. Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. С. 36-38.

участі у конференціях:

1. Студентська наукова конференція Полтавського державного аграрного університету, 15-16 травня 2023 року.

2. VII Міжнародна науково-практична конференція, 18 травня 2023 р., м. Полтава

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 69 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 72 джерела та шести додатків. Основний текст роботи включає 20 рисунків та 30 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ УПРАВЛІННІ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні засади трактування змісту поняття «кадрова безпека» підприємства

Забезпечення конкурентних переваг, стійкого зростання та прибутковості діяльності – пріоритетні завдання будь-якого підприємства. Але на сьогоднішній день, коли підприємства діють в умовах військового часу, коли рівень нестабільності бізнес-середовища є дуже високим, ці завдання, хоча й не втратили власної актуальності, але на наш погляд суттєво послабилися. Головним на сьогоднішній день – є забезпечення стабілізації розвитку підприємства, дотримання актуалізації його діяльності.

Підприємства, у власній діяльності, використовують різноманітні засоби досягнення поставлених цілей та завдань, проте, одним із основних інструментів, на думку більшості фахівців та нашу особисту, є – персонал. Наявність достатньої кількості персоналу з необхідними якісними характеристиками, кваліфікацією сприяє ефективній та ритмічній роботі підприємства за будь-яких умов, враховуючи навіть форс-мажорні. Відтак, на нашу думку найважливішим пріоритетом сучасного підприємства є ефективна кадрова політика та стратегія, яка не зважаючи на складні зовнішні обставини, спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу, що є основою кадрової безпеки.

Досліджуючи доробок науковців стосовно визначення сутності поняття «кадрова безпека підприємства», ми зрозуміли, що єдиного підходу не має, тому за допомогою даних табл. 1.1, спробуємо навести деякі з них.

Етимологія поняття «кадрова безпека підприємства»

Автор, джерело	Зміст
Л. Калініченко, Я. Кулімякін, О. Шуміло [1, с. 141]	стан захищеності інтересів підприємства завдяки якості персоналу. Зокрема, інтересів пов'язаних з дотриманням та розвитком рівня ефективності діяльності підприємства, адаптації його до змін та підвищення стійкості його функціонування щодо наявних та потенційних зовнішніх загроз
О. Кириченко, В. Сідак [2]	правове, інформаційне забезпечення процесу менеджменту персоналу, а саме: вирішення правових нюансів трудових відносин, ознайомлення, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів
О. Лащенко [3, с. 12]	це характеристика стану економічної системи, за якого ефективно функціонують всі її функціональні складові, забезпечується захист та здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, що пов'язані з функціонуванням наявного персоналу. Охоплює змістовний, структурний аналіз, діагностику, прогнозування впливу персоналу на внутрішні та зовнішні показники економічної системи підприємства
Н. Логінова [4, с. 219]	має запобігати та попереджати виникнення загроз, небезпек та ризиків, спрямованих на персонал та його потенціал, знешкоджувати їх у разі матеріалізації
О. Литовченко [5]	система управлінських заходів щодо ефективного формування та використання кадрового потенціалу підприємства, з метою забезпечення, підтримки та нарощування економічної стійкості, результативності його господарської діяльності
Н. Подлужна [6]	процес зниження ризиків, загроз, пов'язаних з персоналом, формуванням та використанням його інтелектуального потенціалу, забезпечення ефективних трудових відносин задля запобігання негативному впливу кадрової складової на економічну безпеку підприємства
Г. Коптева [7, с. 119]	це характеристика стану захищеності підприємства від впливу загроз, зумовлених інтелектуально-кадровим чинником на різних рівнях економічних відносин даного підприємства

На наш погляд, кадрову безпеку підприємства можна визначити як системний безперервний процес управління персоналом, який спрямований на ідентифікацію, запобігання та оперативне нівелювання наслідків зовнішніх та внутрішніх негативних впливів на підприємство.

Отже, на визначення сутності поняття «кадрова безпека», існує багато поглядів. Проведемо групування цих визначень в розрізі сукупності підходів. Усіх дослідників можна розділити на тих, що розглядають це поняття «кадрової безпеки» з позицій: управлінського, ресурсного, функціонального, процесного, цільового, структурного та компаративного підходів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства [8-11]

Значимо, що окрім зовнішніх загроз безпеці підприємства, існують внутрішні, які продукуються власним персоналом: розголошення комерційної таємниці, хабарництво, халатне ставлення до власних обов'язків, некомпетентність, свідомі крадіжки, саботаж та інші недобросовісні дії персоналу.

Від професійного рівня та мотивації працівників підприємства залежить якість виготовленої продукції, наданих послуг, а також продуктивність та результативність праці, а отже – розмір отриманого підприємством прибутку.

В свою чергу, мотивація та ефективність праці працівників залежить від рівня залучення персоналу до процесів управління, їх задоволеності умовами праці, а також залежатиме рівень укомплектованості необхідними працівниками всіх виробничо-господарських процесів, а також ритмічність функціонування підприємства. Чим більший рівень лояльності, чим талановитіший та креативніший персонал на підприємстві, тим більше зростає рівень інноваційності та конкурентоспроможності діяльності господарюючого суб'єкту. Все вище перелічене складають важливі елементи кадрової безпеки підприємства.

Власне, до найпоширеніших видів порушень належать [12, с. 123]:

Таблиця 1.2

Узагальнення поширених видів порушень з боку персоналу підприємства [сформовано з використанням 13; 14; 15]

Порушення	Характеристика
Афери головних спеціалістів	головним чином, можуть відбуватися за стінами офісу
Корупція («відкат»)	один з різновидів хабаря посадовій особі / групі осіб, які приймають рішення / відповідають за витрату фінансових ресурсів підприємства. Сутність – за домовленістю з держслужбовцем, менеджером іншої організації, при укладенні контракту деякий відсоток від його суми отримує особисто ця людина.
Фальсифікація сум готівки	може стосуватися сум готівки, які знаходяться у касі, на рахунках в банку; підробки банківських чеків підприємства
Несанкціонований продаж / використання майна / власності	може відбуватися у вигляді привласнення чужого майна, яке було доручене особі чи перебувало в її віданні; розтрата такого майна; заволодіння майном підприємства, шляхом зловживання працівником своїм службовим становищем
Оплата роботи фіктивних осіб	оплата за роботи, послугу, яких не було, або фактична ціна яких набагато нижча
Фальсифікація документації підприємства	за допомогою електротехніки та Інтернету працівники можуть перераховувати кошти підприємства на свій особистий рахунок, або вносити «потрібні» зміни у звітні документи

Серед основних мотивів, які викликають матеріалізацію кадрових загроз можна виділити наступні [16, с. 26]:

- особисті фінансові труднощі, неможливість задовольнити життєві потреби своєї та сім'ї;
- наявність «вузьких місць» у системі менеджменту діяльністю

підприємства (зокрема в системі фінансів, бухгалтерії);

- низька кваліфікація менеджерів підприємства;
- нездоровий морально-психологічний клімат у колективі підприємства;
- психологічна готовність або схильність працівника до зловживань службовим становищем;
- порочні зв'язки працівників, аморальні вчинки, захоплення;
- відсутність налагодженого контролю з боку менеджерів за діяльністю власних підлеглих;
- слабкий кадровий менеджмент, як наслідок – працівники-аферисти можуть займати відповідальні, керівні посади, персональна робота з кадрами є вкрай неефективною.

Залежно від можливості запобігання кадровим загрозам виділяють форс-мажорні та не форс-мажорні загрози. Форс-мажорні характеризуються непереборністю впливу [17, с. 122]:

- війна;
- катастрофи;
- надзвичайні події, які змушують вирішувати й діяти всупереч плану.

Не форс-мажорні загрози можуть бути попереджені своєчасними й правильними діями персоналу.

Загалом, загрози кадровій безпеці підприємства можна класифікувати наступним чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Загрози кадровій безпеці підприємства
[сформовано на основі 18; 19, с.139]**

Ознака	Типи
1	2
Статус працівника	при прийнятті на посаду; в процесі роботи на підприємстві; при звільненні
Сфера виникнення	екзогенні, ендогенні
Можливості запобігання та управління	форс-мажорні, не форс-мажорні
Джерело	об'єктивне, суб'єктивне
Час виникнення	нерегулярні, регулярні, періодичні

1	2
Ступінь ризику	прийнятний; критичний; катастрофічний
Прогнозованість	прогнозовані (передбачувані), непрогнозовані (непередбачувані)
Характер ризиків	продаж інформації, ноу-хау тощо конкурентам; порушення техніки безпеки та вимог охорони праці; крадіжки, шахрайство; непередбачені реакції з різноманітними фізичними, психологічними, фінансовими наслідками; погіршення морально-психологічного клімату; конфлікт інтересів тощо
Час реагування	непопереджувані, попереджувані
Сфера охоплення	персонал; майно, власність; техніка, технологія; інформація; ділова репутація; корпоративна культура
Групи ризику	непрофесійні працівники; працівники з залежністю; недобросовісні працівники; кар'єристи; персонал з характерологічними особливостями (підвищено конфліктний персонал, запальний тощо); занадто амбіційні працівники; члени неформальних груп

Отже, сукупність зовнішніх загроз вказує на необхідність та доцільність, за будь-яких обставин розвитку сучасного бізнес-середовища, визначення найбільш важливих з них для конкретного підприємства, в конкретних умовах його функціонування і розробці системи заходів щодо їх своєчасного попередження, виявлення, послаблення їх впливу.

Розглянемо складові кадрової безпеки підприємства, що функціонує в умовах сучасного бізнес-середовища (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Складові кадрової безпеки сучасного підприємства

[сформовано на основі 20, с. 220-221]

Складова	Характеристика
1	2
Оптимальний процес закриття вакантних посад	мета – запобігти простоям, вимушеним перервам в операційній діяльності та подальшому процесу зростання витрат на пошук необхідних кандидатів та їх перевірку. Менеджмент підприємства з відповідними провідними фахівцями мають розробити й запровадити дієву систему комплексної перевірки кандидатів, яка б мінімізувала прорахунки з боку підприємства щодо працевлаштуванні нового працівника. Очікуваний результат – оптимальне забезпечення кадрових потреб підприємства у талановитих, перспективних кадрах.

1	2
Адаптація нових працівників	мета – підвищити рівень морально-психологічного клімату в колективі та уникнути можливих конфліктних ситуацій на особистому та виробничому підґрунті. Дана система має спрямовуватися на виховання у працівників сприйняття корпоративної культури, в т. ч. толерантності до непопулярних рішень у важкі часи. Очікуваний результат – відсутність непотрібних витрат та втрат часу на трудові конфлікти, стабільний та згуртований трудовий колектив.
Обґрунтована, справедлива система оплати та мотивації праці	При побудові системи мотивації слід керуватися принципом, відповідно до якого мають бути врахованими потреби та очікування всіх без виключення працівників підприємства. При цьому бажаного керівництвом результату у вигляді високого рівня продуктивності й якості праці, прибутковості виробництва та лояльності працівників до підприємства можна буде отримати виключно на підґрунті вчасного впровадження справедливої та оптимальної системи мотивації персоналу, яка буде сприяти згуртованості та солідарності працівників.
Мотивація щодо розвитку персоналу	мета – мотивувати працівників використовувати у процесі діяльності набутий новий досвід у професійній сфері, його поширювати серед колег. Зокрема, можливо реалізувати через запровадження дієвої системи менторства, наставництва, коучингу, кураторства. Необхідною передумовою є демонстрація власного прикладу менеджерами щодо самоосвіти та безперервного розвитку. Очікуваний результат – окупність інвестицій у персонал.
Підтримка високого рівня лояльності працівників	мета – шляхом трансляції у зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства позитивних практик управління відносно персоналу, підвищити бренд роботодавця, тим самим сприяючи залученню перспективних, талановитих кадрів

Управління кадровою безпекою підприємства загалом спрямоване на реалізацію методів попередження загроз, що має забезпечити функціонування високоефективної системи управління персоналом та, загалом, сприяти зростанню результатів фінансово-економічної господарської діяльності підприємства.

Таким чином, очевидно є необхідність запровадження та підтримка результативного функціонування комплексної системи заходів попередження ризиків обумовлених персоналом підприємства (рис. 1.2).

Отже, кадрова безпека підприємства, на наш погляд, має розглядатися з позицій як системного, так і процесного підходів, а саме – як важливий вид управлінської діяльності в сфері управління персоналом по створенню умов

для стабільного функціонування та розвитку трудових ресурсів та підприємства загалом.



Рис. 1.2. Система заходів щодо управління кадровою безпекою підприємства та запобігання кадрових загроз [сформовано з використанням 18; 21, с. 69]

Передбачається, що саме за таких умов забезпечується гарантована державою захищеність інтересів як роботодавця, так і найманих працівників від внутрішніх загроз та максимально можлива мінімізація дія наслідків зовнішніх загроз. Таким чином розвиток системи забезпечення кадрової безпеки підприємства має спиратися на чітко визначені функції конкретних

працівників щодо її забезпечення, прозоре визначення та оприлюднення її елементів та принципів управління ними серед колективу підприємства; також – на комплексний аналіз небезпек, загроз, які можуть матеріалізуватися у діяльності конкретного підприємства в конкретних умовах. Підсумком має бути розробка системи методів, заходів щодо управління кадровою безпекою, з врахуванням дотримання діючого законодавства, врахування обставин та специфіки розвитку бізнес-середовища, політики, стратегії, цінностей підприємства.

1.2. Сутність та переваги застосування командного методу управління персоналом в сучасних умовах функціонування підприємств

Командний метод управління персоналом набуває великої популярності в системі управління персоналом сучасного підприємства, організацій. Адже, перехід на засади командного та проєктного управління актуалізовано сучасним станом розвитку та функціонування бізнес-середовища. За умов дії воєнного стану, всіх викликів, що сформовані особливостями життєдіяльності людей та функціонування підприємств в умовах війни, ще більш актуальними стають потреба отримати плановий результат (нехай й в короткостроковій перспективі) за умов обмеженості всіх видів ресурсів, в т. ч. й часу та в середовищі підвищеної ризикованості.

Психологія воєнного часу вимагає ще більшої згуртованості людей, а в нашому випадку – персоналу. Командний менеджмент передбачає не лише формування єдиної команди, орієнтованої на спільне досягнення встановленого результату, але й – психологічну, ментальну підтримку членів команди один одним.

Проаналізуємо підходи до визначення поняття «команда» за допомогою даних табл. 1.5.

Визначення терміну «команда» різними дослідниками

Команда – це...	
Автор, джерело	Визначення
Каженбах Дж. Р., Сміт Д. К. [22]	невелика чисельність людей з взаємодоповнюючими компетентностями, навичками, вміннями, які прагнуть до досягнення спільної мети, виконують визначені завдання та застосовують обумовлені підходи, за які вони взаємно відповідальні
Льюс-Макклер К., Тейлор М. [23]	люди, які працюють разом у певний період задля досягнення загальної мети або реалізації спільної місії. Вся діяльність, роботи є взаємозалежними і члени команди свідомо розділяють відповідальність та вважають себе відповідальними за досягнення встановлених результатів
MIT Information Services and Technology, Management study guide [24; 25]	група людей, що здійснюють власну діяльність разом для досягнення спільної мети
Team Technology [26]	група, в якій члени інтенсивно та добровільно співпрацюють разом для досягнення спільної мети
Муха Р. А. [27]	група креативних людей, які згуртовані навколо одного лідера; вони займаються спільною діяльністю добровільно та із задоволенням, поєднуючи власні цілі із загальною (груповою), при цьому вони свідомо взаємодіють задля її досягнення, а результатом спільної справи зазвичай є якісно новий продукт

Команду замало створити, її необхідно постійно розвивати і одним із способів пояснення суті процесу її розвитку команди може бути наступний [27]:

- робоча група: « $1 + 1 = 2$ » – передбачається досягнення результату, рівного сумі старань кожного з учасників групи. При цьому вони використовують загально відому інформацію, обмінюються не лише ідеями, але й досвідом, знаннями, вміннями, при цьому кожен несе відповідальність лише за власну діяльність, незалежно від результатів діяльності інших членів групи;

- потенційна команда: « $1 + 1 = 2$ » – перший крок у перетворенні робочої групи на команду. Основне на що необхідно звернути увагу – кількість учасників (не більше 6-12 осіб), формування та доведення до кожного чіткої

мети та конкретизація завдань, формування спільного підходу щодо їх досягнення;

- реальна команда: « $1 + 1 = 3$ » – потенційна команда розвиваючись, стає більш рішучою, сміливою, ініціативною, відкритою, в команді переважає взаємодопомога та підтримка один одного, і спостерігається зростає ефективність її діяльності. Саме такі команди позитивно впливають на робочі групи та потенційні команди, створені у підприємстві, показуючи приклад ефективної взаємодії в групі;

- команда вищої якості: « $1 + 1 + 1 = 9$ » – найвищий рівень розвитку команди, рівень перевищення всіх очікувань, за якого члени команди володіють високим рівнем впливу на оточення. Команді характерні: високий рівень навичок командної роботи; ситуаційне лідерство, різноманіття та ротація ролей; високий рівень спільної енергії; власні цінності та правила, норми; зацікавленість в особистісному зростанні та розвитку, а також у спільному успіхові.

Основні ознаки, якими характеризується команда, наведені на рис. 1.3.

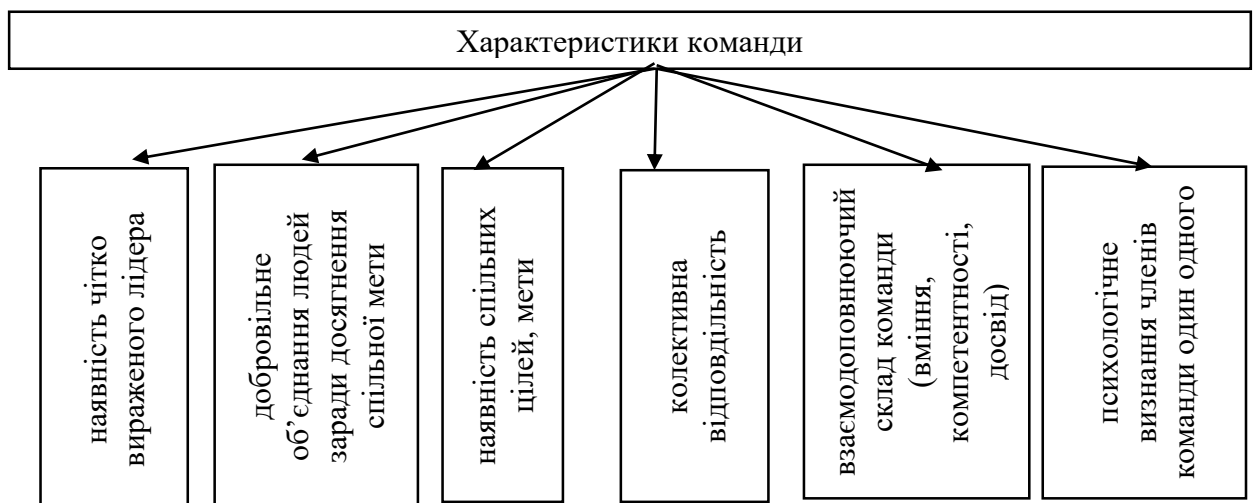


Рис. 1.3. Основні характеристики команди [розроблено на основі 28]

Отже, варто зазначити, що особливістю командного управління є можливість формування тимчасових команд для вирішення конкретного

завдання (проекту) і тоді формування команди буде проходити наступні етапи (рис. 1.4):

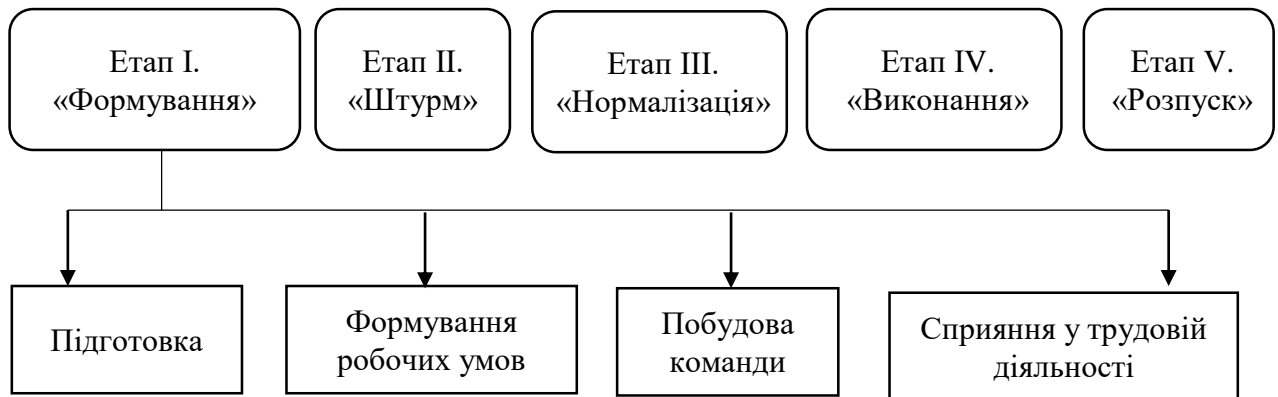


Рис. 1.4. Етапи формування команди [сформовано на основі 29]

При цьому команда може бути сформована за однією з перелічених моделей [30]:

1) традиційна модель – передбачає об’єднання групи людей, яких очолює традиційний лідер. При цьому такий керівник розділяє з членами команди не лише відповідальність, але й повноваження. Величина повноважень та відповідальності залежить від обсягу спільної діяльності. При цьому керівник команди може дозволити членам команди взяти на себе роль ситуаційного лідера;

2) модель командного духу – передбачає об’єднання людей, що працюють на одного керівника. При цьому в команді існує потужний командний дух, що сприяє натхненню членів команди, їх психологічному задоволенню. Але, варто зазначити, що така команда є не 100-вою командою, через те, що завжди є одна-дві особи, які беруть на себе виконання усіх справ. До того ж, не передбачається обмін владою – делегування, відповідальністю;

3) модель переднього краю – передбачає об’єднання людей, які управляють самі собою. У такій команді немає жодної особи, яка б мала владу приймати рішення щодо питань, які можуть вплинути на всю групу. Це, по-

суті, самокоординовані команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за ті рішення, які ними приймаються;

4) модель цільових завдань – застосовується для створення команди, яка збирається разом лише на певний, визначений час для роботи над спеціальним проєктом / завданням. Подібна команда називається «цільова група» або «проєктна команда»;

5) модель кіберкоманди – також передбачає об'єднання людей для досягнення спільної мети, але за такої моделі члени команди зустрічаються один з одним рідко: зазвичай, – на початку спільного проєкту та в кінці – для підбиття підсумків. Обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон, месенджери або відео конференції. Такі команди називаються «кіберкоманди» або «віртуальні команди».

Не залежно від моделі команди, існують єдині принципи формування та управління командою (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Принципи формування та управління командою
[сформовано на основі 31, с. 139-140]

Принцип	Характеристика
Принцип 1	відповідальність лідера команди: - за результати командної роботи; - за членів команди; - за розвиток команди
Принцип 2	- управління на основі делегування повноважень; - право на вибір сфери спеціалізації в команді залишається за її членами; - завдання лідера – підтримати розвиток членів команди в обраному ними напрямку
Принцип 3	спільне лідерство (долучення до процесу прийняття управлінських рішень)
Принцип 4	ситуативне лідерство
Принцип 5	визначення індивідуальних правил команди
Принцип 6	пріоритетність людського чинника, взаємовідносин над завданнями та процесами
Принцип 7	швидкісне реагування пріоритетніше за першопочатковий план
Принцип 8	високий рівень залученості членів команди
Принцип 9	необхідність високого рівня згуртованості
Принцип 10	атмосфера в команді має сприяти формуванню високого рівня самоорганізації та самомотивації

Командний менеджмент сприяє розвитку як професійно-кваліфікаційних якостей, що удосконалюються під час рішення організаційних задач (hard skills), так і soft skills, які сприяють налагодженню ефективної формальної та неформальної взаємодії (рис. 1.5)



Рис. 1.5. Soft-skills, що формуються при використанні командного менеджменту [сформовано на основі 32, с. 151]

Варто зазначити, що використання командного методу управління може застосовуватися як на періодичній, так і систематичній основі, як метод управління персоналом. Головне – враховувати переваги та недоліки командного управління.

Серед переваг командного методу управління персоналом можна назвати наступні [33]:

- швидше виконання виробничих завдань, у порівнянні з часом, який би

витратила на роботу один працівник;

- набуття учасниками унікального та ефективного досвіду в налагоджуванні міжособистісних взаємовідносин;
- здобуття вміння поважати чужі думки, які не збігаються з власними;
- можливість взаємного, так званого, соціального контролю, завдяки «свіжому» погляду зі сторони;
- допомагає згуртувати ефективний трудовий колектив;
- створює широкі можливості для обміну знаннями, досвідом, що створює користь для кожного працівника команди;
- формування навичок вирішення конфліктних, спірних ситуацій мирним, взаємовигідним шляхом, або на основі компромісних рішень;
- можливість отримати більше ідей за менший час;
- забезпечує стан безпеки та рівноваги для всієї команди;
- думки, сильні сторони членів команди стають першочерговими;
- збалансований розподіл завдань, що поряд з ефективними комунікаціями та чітко визначеною метою створюють передумови для ефективної її досягнення;
- формується схильність до навчання, оскільки особи, які формують команду, зазвичай надають зворотній зв'язок та вчиться у інших.

Серед основних недоліків командного методу можна виокремити наступні [34]:

- в команді можуть бути особи, які люблять домінувати, вони навіть можуть об'єднуватися у групи, і цим створювати дискомфорт для інших, негативно впливаючи на рішення та результати;
- інколи для досягнення єдиного висновку, рішення може знадобитися занадто багато часу, оскільки всі члени команди мають погодитися з ним;
- особистісні нюанси характеру членів команди: схильність до байдужого ставлення, підтрюнювання або помилкових швидких суджень;
- відсутність розуміння того «хто відповідає за остаточне рішення»;

- рішення без пропрацювання всіх думок, що може призвести не лише до їх помилковості, але й до виникнення конфліктів між членами команди, до думки яких дослухалися і тими, думку яких навіть не спитали;

- непродуктивні міжособистісні відносини між, навіть, двома членами команди можуть погіршувати атмосферу в усій команді та провокувати конфлікти, посилювати їх;

- проблеми з координуванням діяльності – якщо цим займається чітко визначений лідер, то проблема зникає, якщо ситуаційні лідери – посилюється.

Зазначимо, що основними критеріями стилю командного управління є наступні (рис. 1.6):



Рис. 1.6. Основні критерії стилю командного менеджменту [розроблено на основі 35]

Отже, командний стиль керівництва дає можливість підвищити результативність діяльності персоналу та підприємства, організації загалом; нормалізувати морально-психологічний мікроклімат в колективі; підвищити рівень мотивації, лояльності, відповідальності, згуртованості персоналу; можливість відчувати певний психологічний захист та отримати задоволення від власної праці; підвищити рівень ініціативності та довіри персоналу.

Все перераховане сприяє не лише формуванню трудового потенціалу підприємства, але й більш ефективному його використанню, що є запорукою ефективності функціонування сучасної підприємства.

Висновки до розділу 1.

1. Кадрова безпека підприємства – системний, безперервний процес управління персоналом, що спрямований на ідентифікацію, запобігання та оперативне усунення наслідків зовнішніх та внутрішніх негативних впливів на персонал та підприємство загалом. Існують різноманітні визначення даного поняття, що залежать від того, на який підхід спирався автор: системний, процесний, функціональний, цільовий, компаративний, управлінський чи ресурсний.

2. Серед найбільш поширених загроз з боку персоналу є наступні: зловживання власним службовим становищем з корисними намірами, розкрадання майна, фінансів, ноу-хау тощо, афери головних спеціалістів, корупція, оплата роботи фіктивних осіб, фальсифікація документації підприємства тощо. Мотиви можуть бути досить різноманітні: від внутрішньої сутності людини, його ціннісних орієнтирів до складної життєвої ситуації, в якій опинилися працівники.

3. Серед складових кадрової безпеки підприємства є наступні: ефективний процес закриття вакантних посад, адаптація нових працівників, справедлива система оплати та мотивації праці, розвиток персоналу, формування лояльності працівників. Серед системи заходів забезпечення кадрової безпеки: вхідний, поточний контроль, мотивація та розвиток, безпечне звільнення.

4. Командний метод управління передбачає управління персоналом, що ґрунтується на особливостях управління малою групою. Підходить для управління персоналом в сучасних умовах, що характеризуються високим

ступенем невизначеності, мінливості, ризиковості, таких, які вимагають швидких рішень в поєднанні з високопрофесійним підходом, взаємним контролем та високою мотивованості до виконання завдань за умов обмеженості ресурсів та часу.

5. Команда характеризується специфічними ознаками, принципами управління, що відрізняють її від групи та колективу; має власний життєвий цикл, що включає сукупність етапів; може бути сформована з використанням різних моделей побудови та управління.

6. Командне управління має власні переваги та недоліки. Головний успіх залежить від готовності та професіоналізму керівників, які мають не лише провадити ефективну координаційну діяльність, але й власним прикладом, а також різними технологіями розвитку та навчання, сприяти формуванню у підлеглих вміння працювати в команді, уміння ефективно взаємодіяти, надавати зворотній зв'язок, комунікувати тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю зареєстровано 13 вересня 2005 року. Юридична адреса: Україна, 37602, Полтавська область, Миргородський район, с. Любовщина, вул. Ждана, буд. 2/а.

Мета створення та подальшої діяльності досліджуваного підприємства – одержувати прибуток, залучати фізичних, юридичних, як вітчизняних, так й іноземних осіб до спільної діяльності щодо насичення споживчого ринку сільськогосподарськими товарами – роботами та послугами, та задовольняти на основі отриманого прибутку інтересів учасників підприємства: економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Місія досліджуваного підприємства – забезпечити продовольчі потреби регіону якісною та органічною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможною ціною, з метою отримання стабільного прибутку, здатного забезпечити підприємству розширене відтворення та підвищення добробуту його персоналу в довгостроковій перспективі.

Наведемо загальну інформацію щодо досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо діяльності ТОВ «УКРЛАТАГРО», 2018-2023 рр.

Показник	Характеристика
1	2
Код ЄДРПОУ	33584483
Дата реєстрації	13.09.2005 р.
Уповноважені особи	В. М. Крижанівський І. К. Панков В. М. Крижанівський

1	2
Розмір статутного капіталу	947,5 тис. грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур
Допоміжний вид діяльності	виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; виробництво олії та тваринних жирів; оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля іншими продуктами харчування; роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
Є власником	майна, переданого учасниками, як внесок до статутного капіталу; виробленої в результаті господарської діяльності продукції; одержаних доходів від виробничої та іншої діяльності; іншого майна, набутого на не заборонених законодавством підставах.

Джерело: [сформовано на основі 36; 37]

Серед джерел формування майна досліджуваного підприємства є наступні:

- доходи від реалізації сільськогосподарських товарів та послуг;
- доходи від інших видів статутної діяльності підприємства;
- доходи від операцій з цінними паперами;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та / або фізичних осіб;
- придбання майна іншого підприємства, організації, установи;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною, що для нього формує як позитивні, так і негативні управлінські наслідки.

Дослідимо позитивні риси організаційної структури досліджуваного підприємства:

- простота та чіткість зв'язків між керівництвом та персоналом (вертикальних) між працівниками одного рівня (горизонтальних);
- дотримання принципу єдності керівництва – у одного підлеглого один

керівник, якому він напряду підпорядковується;

- можливість легко досягнути єдності виконання керівних вказівок, розпоряджень, наказів;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- підвищена пряма відповідальність менеджера за підлеглий йому колектив;
- відсутність суперечливих розпоряджень та вказівок;
- забезпечити розпорядження, вказівки ресурсами, необхідними задля їх виконання;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підпорядкованого колективу.

Серед слабких місць обраної організаційної структури досліджуваного підприємства:

- високі вимоги до менеджера. Керівник має мати різнобічні, комплексні знання, досвід управління, ефективної реалізації функцій управління та досконалі знання зі специфіки операційної діяльності в обраній сфері. Все це дещо обмежує можливості керівника ефективно управляти на постійній основі;
- існує певна перевантаженість керівників інформацією;
- необхідність контролювати великий потік документації;
- характерний значний обсяг контактів керівника з підлеглими та стейкхолдерами;
- посилюється загроза недостатньої відповідності знань, навичок менеджерів зростаючим вимогам сучасного виробництва, ринку.

Наведемо організаційну структуру підприємства за допомогою рис. 2.1.

Комунікаційний процес у досліджуваному підприємстві у більшій мірі є централізованим. Вид комунікаційної мережі, що головним чином використовує підприємство – «колесо» (рис. 2.2).

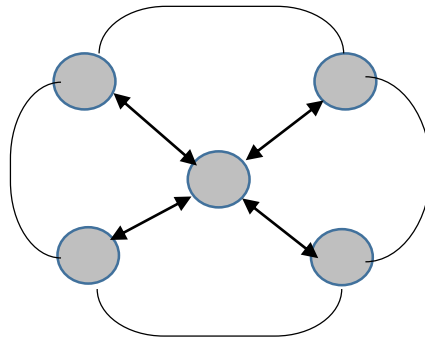


Рис. 2.2. Комунікаційна мережа, що використовується підприємством, 2018-2024 рр.

При даному виді комунікаційної мережі всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу – директора, а в межах підрозділу – його керівника – бригадира.

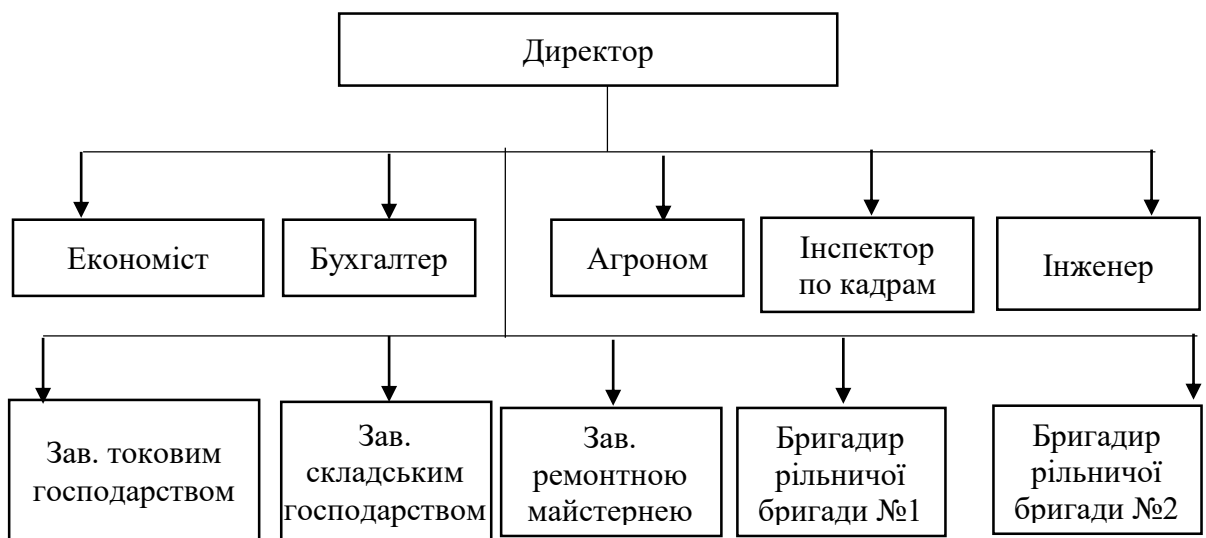


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства, 2018-2023 рр.

Переважаючий стиль прийняття рішень – директивний з елементами стилю переконання.

Загалом він характеризується наступними проявами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Характерні риси стилю прийняття рішень на підприємстві, 2018-2024 рр.

За допомогою даних табл. 2.2 охарактеризуємо стратегію досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз стратегії досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.

Ціль	Характеристика
Корпоративна стратегія підприємства	Стабілізації
Ділова стратегія підприємства	Лідер за витратами
Функціональна стратегія підприємства	Ретроградне планування
Конкурентна стратегія підприємства	Послідовника

Охарактеризуємо основні стратегічні напрями використовувані досліджуваним підприємством щодо стабілізації та розвитку його економічної діяльності з урахуванням:

- рівня його ефективності;
- корпоративної стратегії;
- конкурентної стратегій.

Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Корпоративна стратегія	Базова конкурентна стратегія	Рекомендовані стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності досліджуваного підприємства
Стратегія стабілізації (збереження позицій)	Стратегія аналітиків	<p>Раціональне співвідношення постійних та змінних витрат, їх економія.</p> <p>Збільшення ефективності використання власного капіталу.</p> <p>Розвиток найбільш рентабельних напрямів бізнесу .</p> <p>Оновлення матеріально-технічної бази.</p> <p>Запровадження сучасних способів організації аграрного бізнесу (інноваційний розвиток, методів та форм продажу товарів тощо).</p>

Аналіз досягнутого стану розвитку досліджуваного підприємства та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу дає можливість визначити перелік стратегій підприємства. За допомогою даних рис. 2.4. проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності досліджуваних підприємств.

Можливості	Загрози
Економічні	
<p>1. Підприємство має потенціал зайняти ринкову нішу на українському та світовому продовольчому ринках як виробник органічної продукції.</p> <p>2. Забезпечення внутрішнього ринку аграрною продукцією.</p>	<p>1. Низький рівень конкурентоспроможності на світовому продовольчому ринку.</p> <p>2. Недостатній розвиток внутрішньої ринкової інфраструктури ринків.</p> <p>3. Економічна та соціальна криза</p> <p>4. Домінування посередників</p>
Політичні	
<p>1. Підтримка аграрного бізнесу.</p> <p>2. Удосконалення правової бази для аграрного бізнесу.</p>	<p>1. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств.</p> <p>2. Недосконала податкова система.</p>
Соціальні	
<p>Фінансова та продуктова допомога ОТГ, а також ЗСУ та ВПО</p>	<p>1. Зниження рівня професійного, культурного, освітнього розвитку сільського населення</p> <p>2. Негативні зміни у віковій структурі сільського населення</p> <p>3. Низький рівень життя сільського населення та соціальних умов життя</p>
Природні	
<p>Сприятливі природно-кліматичні умови та наявність родючих земель</p>	<p>Нестабільність природних умов в регіоні, в т. ч. пов'язані із зміною клімату через воєнну агресію</p>

Рис. 2.4. Аналіз сторін діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Залежно від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства керівництво використовує наступні інноваційні стратегії (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Інноваційні стратегії досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.

Ознака класифікації	Вид	Зміст
Конкурентний статус	стратегія наслідування лідера	адаптація окремих інноваційних складових до умов Полтавського регіону
Диверсифікація	горизонтальна	розширення масштабів діяльності за рахунок інновацій в сільськогосподарському виробництві
Конкурентний статус	віолентна	базується на зниженні витрат виробництва, за рахунок організації масового випуску товарів
Сфера реалізації інновацій	технологічна	реагування на поточні і можливі зміни середовища шляхом залучення постійних технологічних інновацій

За допомогою рис. 2.5 проаналізуємо рівень розвитку основних критеріїв конкурентоспроможності продукції підприємства.



Рис. 2.5. Критерії конкурентоспроможності підприємства, 2023 р.

Аналізуючи дані рис. 2.5, середньозважена оцінка рівня конкурентоспроможності продукції – 31 бал, що на 22,5 % менше максимального показника. Загалом, виявлений рівень конкурентоспроможності продукції вище середнього і складає 77,5 %.

Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності, які керівництво досліджуваного підприємства розглядає у близькій та стратегічній перспективі:

- застосування інноваційного шляху розвитку аграрного виробництва;
- оновлення технічної бази, впроваджуючи нову енергозберігаючу матеріально-технічну базу та сучасні технології виробництва;
- застосування можливості залучення кового інвестування, в т. ч. іноземних, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору;
- забезпечити можливість для підприємства ефективно взаємодіяти з науковими, освітніми, виробничими установами задля розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- створити інформаційну підтримку діяльності підприємства;
- удосконалити стандарти та технічні умови, використовувати наукові та технічні досягнення в процесі проектування нових продуктів;
- забезпечити можливості для розвитку персоналу.

Отже, досліджуване підприємство є аграрним підприємством невеликого розміру, яке спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарської продукції, в т. ч. органічної та її продажі. Має лінійну, централізовану структуру, що є достатньо ефективною, враховуючи особливості функціонування підприємства. Відповідно до її особливостей, сформовані і види комунікаційних мереж та специфіка прийняття управлінських рішень. Підприємство практикує як тактичне, так і стратегічне управління.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Економічне зростання підприємства неможливе без підвищення ефективності використання його матеріально-технічної бази, в якій головним елементом є основні засоби. Від їх стану залежить техніко-технологічний рівень виробництва, продуктивність праці, якість товарів / послуг, а також прибутковість діяльності підприємства, у зв'язку з чим зростають роль пошуку шляхів підвищення ефективності використання основних засобів підприємства [39, с. 1112].

Проаналізуємо рівень забезпеченості та використання основних засобів підприємства (рис. 2.6 та табл. А.1 додатку А).

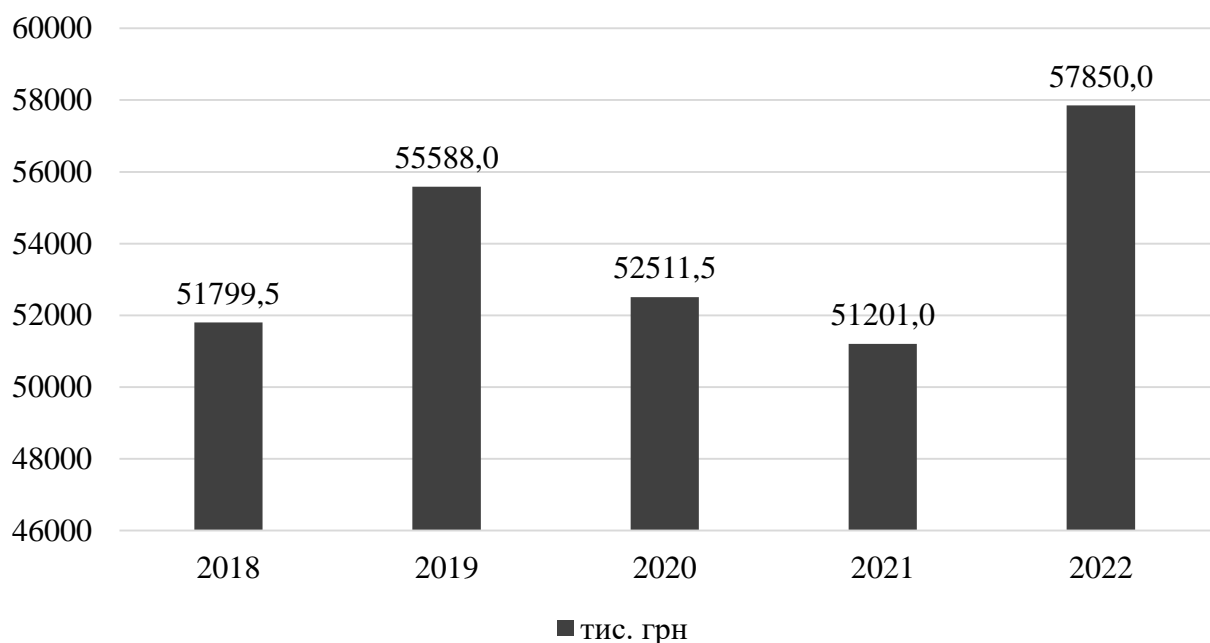


Рис. 2.6. Динаміка середньорічної вартості основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Отже, вартість основних засобів в підприємстві в 2022 р., порівняно з 2018 р., на початок року збільшилася на 12,5 %, а на кінець року – на 11,2 %. Загалом середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 11,7 %. При цьому негативні тенденції спостерігалися відносно зносу основних засобів – на початок року він збільшився на 42,8 %, на кінець року – на 50,0 %, загалом

середньорічний знос основних засобів збільшився на 46,5 %.

Ефективність використання основних засобів розглянемо за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Фондомісткість, тис. грн	0,35	0,27	0,17	0,27	0,29	83,2
Фондоозброєність, тис. грн /особу	1151,1	1235,3	1166,9	1163,7	1345,3	116,9
Фондовіддача, тис. грн	2,8	3,8	6,0	3,6	3,4	120,3
Рентабельність основних засобів, %	129,8	-49,0	194,4	-183,3	113,7	x

Отже, досліджуючи динаміку ефективності використання основних засобів в підприємстві, можемо зазначити, що спостерігалися позитивні тенденції, зокрема: фондомісткість мала тенденцію до зменшення – на 16,8 %, а фондовіддача – до збільшення на 20,3 %. При цьому, фондоозброєність зросла на 16,9 %, але рентабельність використання основних засобів зменшилася на 16,1 в. пт. Тобто, загалом підприємство забезпечене основними засобами, намагається ефективно їх використовувати, але рівень їх оновлення є недостатнім.

Далі дослідимо наявність та склад оборотних засобів підприємства за період 2018-2022 рр. (рис. 2.7 та табл. А.2 додатку А). Отже, середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася у 2022 р., порівняно з 2018 р. в 2 рази. В структурі оборотних засобів у 2022 р. найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, які, порівняно з 2018 р. збільшилися в 53 та 13,5 разів відповідно. Обсяг запасів зменшився на 39,6 %, поточні біологічні активи збільшилися в 2,7 разі.

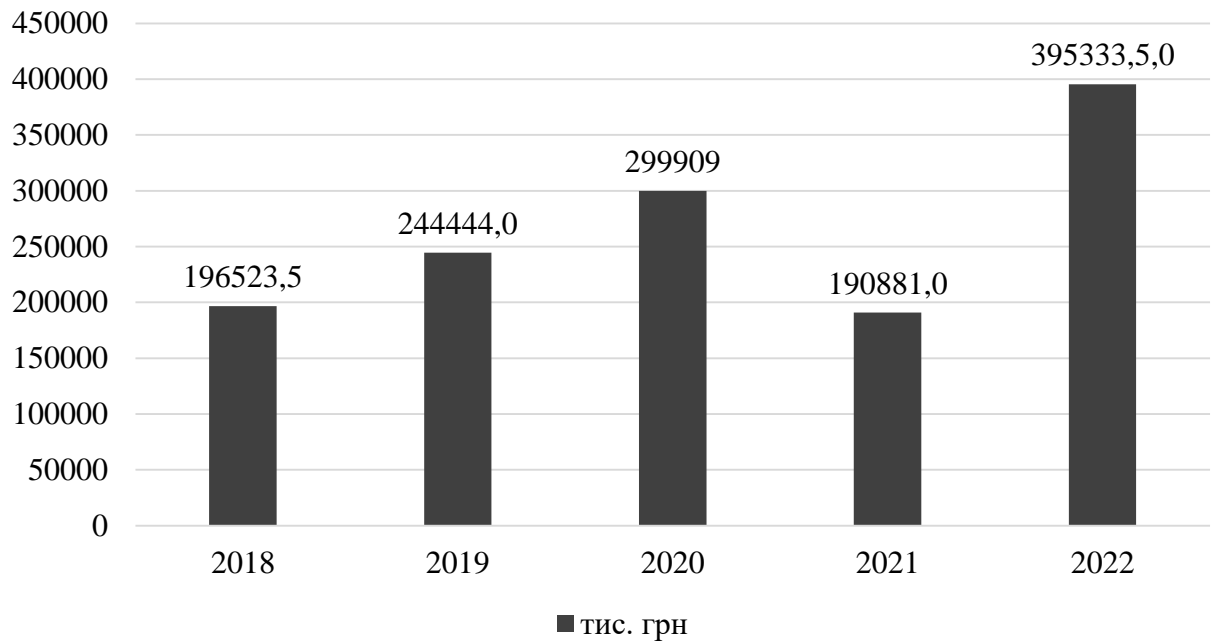


Рис. 2.7. Динаміка середньорічної вартості оборотних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Разом з тим, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 95,2 %, а гроші і еквіваленти збільшилися в 9,4 рази.

За допомогою даних табл. 2.7, проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2018-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,745	0,857	1,052	0,978	0,497	-0,248
Коефіцієнт завантаження	1,342	1,166	0,951	1,023	2,011	0,668
Тривалість одного обороту, днів	483	420	342	368	724	241

Отже, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 0,248 в. пт, а разом з тим коефіцієнт завантаження зріс на 0,688 в. пт., що негативно відобразилося на збільшенні тривалості обороту на 241 дня. Таким

чином, відбулося зменшення обсягу виробленої продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства, а також зменшилися можливості вивільнення частини оборотних коштів при збереженні обсягів виробленої продукції та створення за їх рахунок додаткових резервів для розширення виробництва.

За допомогою даних табл. 2.8 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146391,0	209576,0	315489,0	186668,0	196614,0	134,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	29185,0	23407,0	78959,0	-16257,0	83502,0	286,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	117206,0	186169,0	236530,0	202925,0	113112,0	96,5
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	69551,0	813,0	99115,0	88697,0	78820,0	113,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	67223,0		102071,0		65782,0	97,9
збиток	-	27219,0	-	93837,0	-	-

Отже, в підприємстві в 2022 р., порівняно з 2018 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 34,3 %, а валовий прибуток – більш, ніж у 2 рази. При цьому собівартість продукції зменшилася на 3,5 %. Фінансовий результат від операційної діяльності за період 2018-2022 рр. – прибуток, який збільшився на 13,3 % у звітному році, порівняно з 2018 р. Але негативним є зменшення показника чистого прибутку в 2022 р., порівняно з 2018 р., – на 2,1 %.

Динаміку рівня рентабельності (збитковості) простежимо за допомогою даних рис. 2.8.

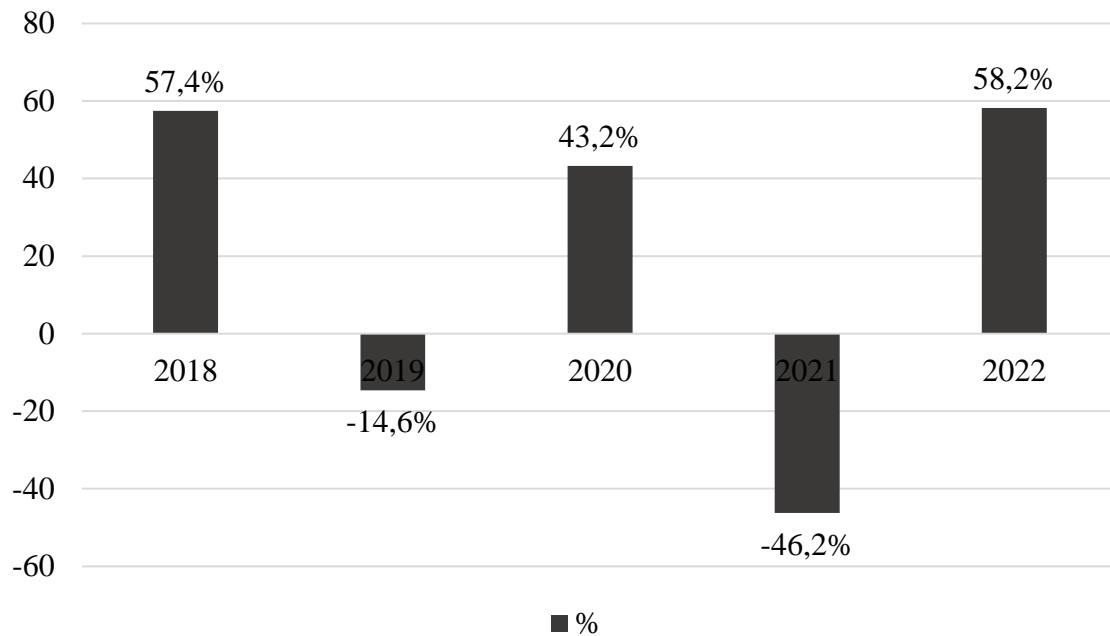


Рис. 2.8. Динаміка рівня рентабельності (збитковості) в підприємстві, 2018-2022 рр.

Отже, у 2022 р., порівняно з 2018 р., рівень рентабельності зріс на 0,8 в. пт. Позитивним є зміна рівня збитковості у 2021 р. (-46,2%) на рівень рентабельності, що склав 58,2 %.

Проаналізуємо основні показники фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр. (додаток Б табл. Б.1). Таким чином, коефіцієнт автономії в 2022 р., порівняно з 2018 р., зменшився на 0,3 в. пт., що вказує на зменшення питомої ваги власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, але більше нормативного показника ($> 0,5$).

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів зменшився на 23,632 в. пт, що вказує на зменшення одиниць власних коштів, які припадають на кожен одиницю позикових і залучених. Загалом, показник є більше нормативного ($> 0,1$). Коефіцієнт фінансової стійкості також зменшився на 0,216 в. пт, що вказує на зменшення частки активів, які підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу та залученого на довгостроковій основі капіталу.

Досліджуване підприємство здатне залишатися платоспроможним в

довгостроковій перспективі. Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,011 в. пт, що вказує на збільшення частини власного оборотного капіталу, який перебуває в обороті. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився на 0,281 в. пт., що показує рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів.

Для оцінювання ступеня ліквідності підприємства можна використати різні відносні показники ліквідності, що відрізняються набором ліквідних засобів, які використовують для покриття короткотермінових зобов'язань [40] (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	20,810	6,11	12,614	3,269	3,042	-17,768
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,315	3,033	11,214	2,536	2,105	-3,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,137	0,136	2,417	0,424	0,310	0,173

Отже, зі станом ліквідності підприємства за період 2018-2022 рр. відбувалися як позитивні, так і негативні зміни: коефіцієнт покриття, що вказує на достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення власних поточних зобов'язань, зменшився на 17,768 в. пт. Разом з тим, даний коефіцієнт перевищує нормативне значення (1,5-2,5), але у 2021-2022 р. зменшився.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також мав тенденцію до зменшення на 3,21 в. пт, порівняно з базисним роком. Показник характеризує платіжні можливості господарства щодо сплати поточних зобов'язань, за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами; і його значення, хоча й перебуває у межах норми і навіть перевищує її $-0,6-0,8$, але все ж таки мав негативну тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, натомість, збільшився на 0,173 в. пт,

що є позитивним, адже вказує на збільшення частини боргів підприємства, які можуть бути погашені негайно. При цьому лише з 2020 р. показник по підприємству почав перевищувати нормативне значення.

Отже, загалом управління фінансово-економічною підсистемою знаходиться на прийнятному, задовільному рівні, що формує можливості для підприємства розвиватися не лише у короткостроковій перспективі, але й у довгостроковій.

2.3. Аналіз системи та методів управління персоналом підприємства

Персонал сучасного підприємства, відповідно до сучасного ритму життя, нестабільності середовища існування та функціонування змушений динамічно розвиватися, за для того, щоб «вижити» в сучасному бізнес-середовищі. Персонал – найголовніший ресурс підприємства, адже, він є носієм знань, умінь, навичок, компетентностей, які здатні не лише нагромаджувати, але й ділитися ними з іншими, застосовувати нестандартно, креативно. Але, разом з тим, персонал може володіти конфіденційною інформацією підприємства, тому вимагає до себе підвищеної уваги в сенсі управління та налагодження міжособистісної взаємодії [41, с. 138].

Дослідимо динаміку та основні тенденції у сфері управління персоналом підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	45	45	44	43	95,6
з них: чоловіки	36	36	36	36	35	97,2
жінки	9	9	9	8	8	88,9

Отже, середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 4,4 %. В структурі персоналу найбільшу частку становили чоловіки, їх чисельність зменшилася на 2,8 %, чисельність жінок зменшилися на 11,1 % у 2022 р., порівняно з 2018 р.

Рух персоналу – важливий показник ефективності методів його управління (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників руху персоналу в підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	45	45	44	43	-2
Прийнято персоналу, осіб	3	2	2	3	3	-
Вибуло працівників, осіб	3	1	1	4	2	-1
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	13,3	6,7	6,7	15,9	11,6	-1,7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,7	2,2	2,2	9,1	4,7	-2,0

Отже, за досліджуваний період кількість прийнятих працівників не змінилася – 3 особи, а чисельність вибувши зменшилася на 1 особу. При цьому коефіцієнт загального обороту кадрів у 2022 р. склав 11,6 %, що на 1,7 в. пт менше за показник 2018 р. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 2,0 в. пт, що склав у звітному році 4,7 %. Загалом, показники руху персоналу в підприємстві є невисокими.

Стиль керівництва в підприємстві синтетичний – поєднання авторитарного та демократичного (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Стиль керівництва на підприємстві за класифікацією Блейка-Моутона, 2018-2022 рр.

Показник	Характеристика
1	2
Стиль	«Керівництво завданнями»
Максимальна турбота зі сторони керівництва	Виробничій діяльності
Турбота про персонал	На середньому рівні, подекуди – мінімальна
Головна увага керівництва приділяється	Максимізації виробничих показників

1	2
Головні засоби управління ефективністю праці персоналу	Розподіл повноважень, жорсткий контроль діяльності, регламентація діяльності
Рівень залучення персоналу до управління	Мінімальний

Отже, звертаючись до отриманих даних, можемо констатувати той факт, що на підприємстві більше переважає адміністративно-авторитарний стиль керівництва, при цьому мінімізовані елементи гуманізації праці та командної співпраці. Всі працівники налаштовуються на точне, якісне виконання власних зобов'язань, при цьому розуміння власної ролі у загальноорганізаційний внесок є не досить очевидним для кожного члена колективу.

Нами було проведене опитування 25 осіб (представників адміністрації, виробничого та допоміжного персоналу) зі штату підприємства, метою якого було з'ясувати найбільш популярні методи впливу на персонал з боку керівництва. Результати наведемо за допомогою даних табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка найбільш популярних методів впливу на персонал серед керівництва досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.
(результати дослідження)**

Засіб	Балів
1	2
Адміністративні:	
Стандарти, інструкції	4
Норми, нормативи	5
Накази, розпорядження	5
Догани, звільнення	3
Економічні:	
Рівень оплати праці	4
Преміювання	3
Бонуси	0
Доплати, компенсаційні виплати	2
Участь у прибутках	1
Соціально-психологічні:	
Управління згуртованістю	3
Задоволення культурних, духовних потреб	1
Встановлення соціальних норм поведінки	3

Продовж. табл. 2.13

1	2
Встановлення моральних санкції, заохочень	2
Соціальний захист, мотиваційний соціальний пакет	2
Особистий приклад	3

Примітка: 5 балів – дуже часто застосовується;

4 бали – часто;

3 бали – час від часу;

2 бали – рідко;

1 бал – майже ніколи;

0 балів – ніколи.

Отже, за усередненими даними проведеного нами дослідження, найбільш популярними засобами впливу на персонал є адміністративні, зокрема – встановлення норм та видання наказів, розпоряджень; на другому місці – економічні: рівень оплати праці та періодично практикується преміювання за результатами діяльності працівника, підрозділу; доплати та компенсаційні виплати застосовуються лише для категорій персоналу, який зайнятий на шкідливих роботах і т. п., тобто згідно законодавчих норм.

Гірша ситуація з методами впливу соціально-психологічної категорії: тут час від часу керівництво намагається управляти згуртованістю, застосовує управління, засноване на особистому прикладі та встановленні соціальних норм поведінки.

Проаналізуємо рівень оплати праці та зміни витрат на персонал, як провідного методу впливу на ефективність його діяльності в підприємстві за період 2018-2022 рр. (табл. 2.14).

Витрати на оплату праці в 2022 р., порівняно з 2018 р., зменшилися на 20,1 %, в т. ч. на одного працівника середньомісячна оплата праці на одного працівника – на 16,4 %.

Витрати на соціальні заходи збільшилися на 41,5 %, в т. ч. в розрахунку на одного працівника – на 48,1 %. Зарплатовіддача збільшилася на 68,2 %, а зарплатоємність, відповідно зменшилася на 40,5 %.

Динаміка витрат на оплату праці персоналу, соціальні заходи та їх ефективність в підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Витрати на оплату праці, тис. грн	13842	8701	13037	17211	11056	79,9
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	25,6	16,1	24,1	32,6	21,4	83,6
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	1660	1947	2229	2507	2349	141,5
в т. ч. на одного працівників в місяць, тис. грн	3,1	3,6	4,1	4,7	4,6	148,1
Зарплатовіддача, тис. грн	10,6	24,1	24,2	10,8	17,8	168,2
Зарплатоємність, грн	0,09	0,04	0,04	0,09	0,06	59,5

Отже, не дивлячись на зменшення обсягу витрат на оплату праці, ефективність витрат на оплату праці зросла.

За допомогою рис. 2.10 проаналізуємо динаміку продуктивності праці персоналу підприємства.

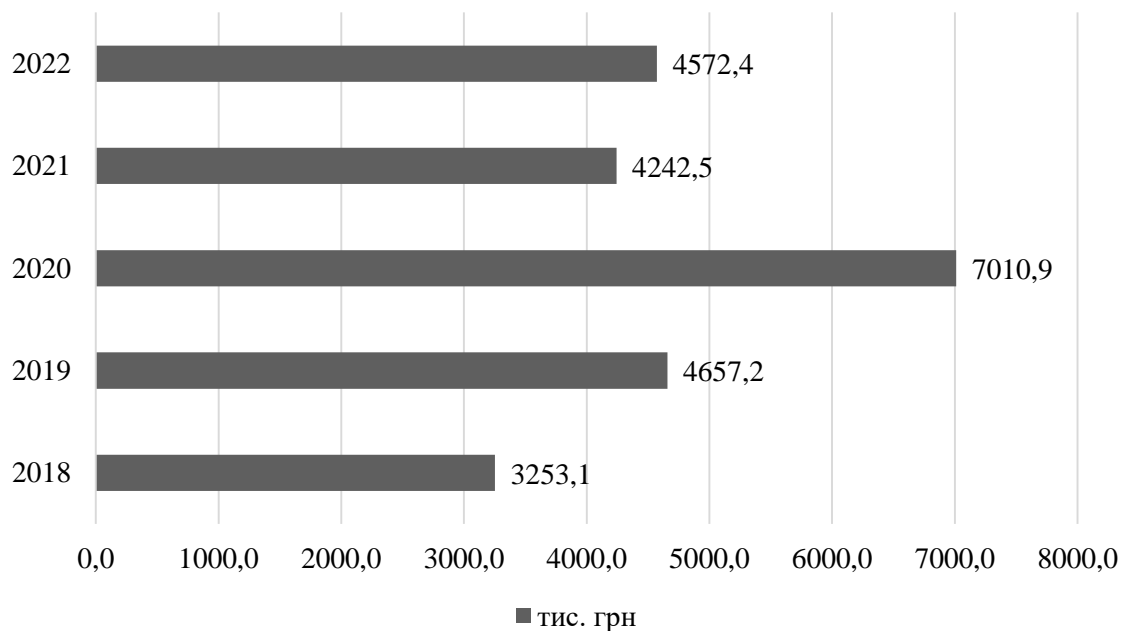


Рис. 2.10. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Отже, продуктивність праці у 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася на 40,6 %.

Загалом, нами було проведено дослідження рівня задоволеності персоналу від зайнятості в підприємстві, приналежності до нього. Анкета наведена в додатку В [42]. Результати наведемо за допомогою даних табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати дослідження рівня задоволеності персоналу підприємства,
2023 р.**

Запитання	Відповіді	
	Так	Ні
	%	%
Я знаю, чого від мене очікують на роботі	80,0	20,0
На роботі у мене є можливість проявити всі свої здібності	28,0	72,0
У минулому місяці мене похвалили за виконану роботу	12,0	88,0
Мій керівник (або хтось із колег) цікавиться мною як особистістю	72,0	28,0
На роботі є людина, яка допомагає мені просуватися по кар'єрних сходах	8,0	92,0
На роботі враховують мою думку	16,0	84,0
Я відчуваю, що моя робота важлива	88,0	12,0
Мої колеги докладають максимум зусиль, щоб добре виконувати свою роботу	56,0	44,0
На роботі у мене є добрий друг (або декілька)	92,0	8,0
Протягом останніх 6 місяців на роботі аналізували мою продуктивність та розвиток	44,0	56,0
У минулому році у мене була можливість більше дізнаватися та розвиватися на роботі	12,0	88,0
Загалом, я задоволений / -на бути членом колективу підприємства	88,0	12,0

Отже, згідно результатів опитування, в сфері менеджменту персоналу підприємства спостерігаються у наступному: працівники не відчувають, що можуть розкрити та продемонструвати всі свої можливості, здібності (72,0 % відчувають цю потребу); працівники не чують, коли їх хвалять (88,0 %), разом з тим, попередні дослідження вказують на позитивні тенденції у зростанні продуктивності праці; персонал не має кар'єрного зростання; відчувають, що їх думку не враховують (84,0 %) і плюс до того – опитувані засвідчили, що у минулому році у них не було можливості більше дізнаватися та розвиватися на роботі (88,0 %). Разом з тим, в переважній більшості, працівники знають, що від них очікують на роботі (80,0 %), працівники відчувають увагу з боку

керівництва, колег, до себе як до особистості (72,0 %); відчують, що їх робота важлива (88,0 %), мають доброго друга серед членів колективу (92,0 %).

Більшість опитаних (88,0 %) задоволені від того, що є членами колективу досліджуваного підприємства.

Отже, серед методів управління персоналом, що застосовують в досліджуваному підприємстві переважають адміністративні та економічні. Проблемна зона – застосування морально-психологічних методів, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, надання можливості для персоналу розвиватися та демонструвати власний потенціал (важко, за умов жорсткої регламентації обов'язків, дій). Означені проблемні зони в системі управління персоналом можуть бути зняті за допомогою більш інтенсивного використання командних методів управління.

Загалом, персонал підприємства демонструє позитивні тенденції у сфері ефективності його використання та високий рівень задоволеності від занятості.

Висновки до розділу 2.

1. Місія досліджуваного підприємства – забезпечити продовольчі потреби вітчизняного регіону якісною та органічною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможною ціною, з метою отримувати стабільного прибутку у довгостроковій перспективі, здатного забезпечити підприємству розширене відтворення та підвищити добробут персоналу.

2. Підприємство використовує лінійну структуру управління; комунікаційну внутрішньоорганізаційну мережу – «колесо». Переважаючий стиль прийняття рішень – директивний з елементами стилю переконання. Серед методів управління персоналом перевага надається адміністративним та економічними.

3. Підприємство реалізує корпоративну стратегію стабілізації; ділову стратегію – лідер за витратами; функціональну стратегію – ретроградного планування та конкурентну стратегію послідовника. Середньозважена оцінка рівня конкурентоспроможності продукції – на 22,5 % менше максимального показника; виявлений рівень конкурентоспроможності продукції вище середнього – 77,5 %.

4. Показники забезпеченості та ефективності використання основних та оборотних засобів мали як позитивні, так і негативні тенденції за 2018-2022 рр.: зокрема, середньорічна вартість основних та оборотних засобів збільшилася, відповідно на 11,7 та в 2,0 рази; рентабельність використання основних засобів зменшилася (на 16,1 в. пт); негативні тенденції у використанні оборотних засобів. Загалом підприємство є прибутковим, але негативним є зменшення показника чистого прибутку на 2,1 %, при цьому, рівень рентабельності зріс у звітному році на 0,8 в. пт і становив 58,2 %. Підприємство є фінансово стійким та має позитивні тенденції зростання фінансової стійкості, незалежності та ліквідності.

5. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 4,4 %, при цьому коефіцієнт плинності зменшився. Загалом, персонал задоволений власною зайнятістю на досліджуваному підприємстві (88,0 %), хоча відчуває потреби: у долученні його до управління; у більших можливостях самовираження та розвитку; у нарощуванні використання соціально-психологічних методів управління тощо. Не зважаючи на те, що керівництво практикує стиль управління – «керівництво завданнями», який спирається більше на нормативи, розпорядження, регламентацію, контроль і який не повністю поділяють підлеглі, останні за досліджуваний період продемонстрували позитивну динаміку у зростанні ефективності їх праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ КОМАНДНОГО МЕТОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Механізм формування системи управління кадровою безпекою підприємства

Аналіз теорії і практики формування та функціонування механізмів кадрової безпеки [43-45] підприємства дозволяє виділити наступні підходи до регулювання кадрових процесів та відносин:

- корпоративний;
- ідеологічний;
- діяльнісний.

Особливу увагу, на наш погляд, доцільно приділити діяльнісному підходу при реалізації механізму кадрової безпеки підприємства. Адже, саме в цьому контексті кадрова безпека розглядається як діяльність, пов'язана з менеджментом, регулюванням, координацією як специфічна управлінська діяльність.

Діяльнісний підхід пріоритетними в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства виділяє [46]:

- професіоналізм, ділові і моральні якості персоналу;
- обмеження функціональної структури суб'єкта кадрової безпеки;
- контроль в сфері менеджменту персоналом через дієві системи контролю, комунікації та соціальної взаємодії (соціальний контроль).

Механізм кадрової безпеки на рівні досліджуваного підприємства пропонуємо розглядати в двох аспектах:

- як комплексну систему роботи з кадровим потенціалом підприємства;
- як складне соціальне явище, що має систематизовану, комплексну

структуру.

На сьогоднішній день, все більше зростає увага та посилюється відповідальність за формування та підтримки ефективності функціонування механізму забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства, ця діяльність стає одним зі стратегічних пріоритетів функціонування.

Кадрова безпека сучасного підприємства – це сукупність аргументованих та об'єктивно необхідних заходів, що проводяться керівництвом щодо формування, розвитку та удосконалення кадрового потенціалу. Політика забезпечення кадрової безпеки, звісно, має бути сформована у межах загальної політики та стратегії розвитку підприємства.

Механізм кадрової безпеки має визначену структуру в яку включають [сформовано на основі 47, с. 34]:

- цінності та принципи кадрової безпеки;
- стратегічні цілі та завдання в системі кадрової безпеки;
- основні етапи реалізації стратегічних цілей і завдань;
- суб'єкти кадрової безпеки;
- засоби та методи організації трудової діяльності персоналу для досягнення цілей кадрової безпеки;
- ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів кадрової безпеки;
- ефективне використання ресурсів кадрової безпеки;
- культура управління та комунікацій.

За допомогою даних рис. 3.1. розглянемо функціональні складові механізму забезпечення кадрової безпеки досліджуваного аграрного підприємства.

Механізм управління кадровою безпекою, на наш погляд, слід розглядати як систему, комплекс взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що разом зі зв'язками між даними елементами утворюють якісну структуру та систему управління персоналом.

Пропонуємо опрацьоване нами трактування складових механізму забезпечення кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

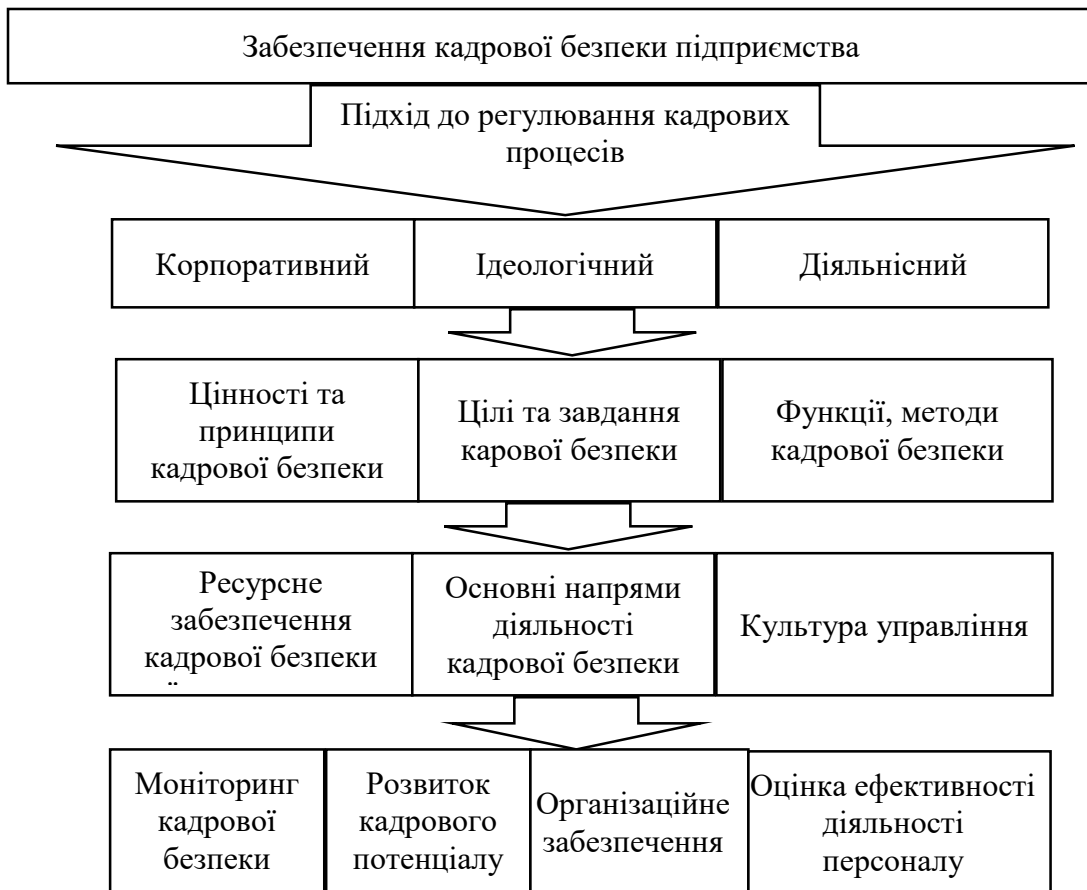


Рис. 3.1. Пропоновані функціональні складові механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 48]

Тракувати корпоративний підхід до формування кадрової безпеки досліджуваного підприємства можна як стратегічний напрям кадрового менеджменту, що охоплює сукупність принципів та методів, спрямованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства, зокрема, шляхом створення згуртованого колективу, який здатний вчасно реагувати на динамічні, мінливі вимоги бізнес-середовища з обов'язковим урахуванням стратегії розвитку підприємства [сформовано на основі 49].

Ідеологічний підхід до формування кадрової безпеки підприємства, на наш погляд, має полягати у визнанні трудових ресурсів – головним ресурсом підприємства, який охоплюючи всі специфічні власні особливості (компетентність, досвід, знання, креативність, лояльність тощо), має вміти ефективно адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, бути здатним до

перманентного розвитку та гнучкої поведінки на користь добробуту підприємства [сформовано на основі 50, с. 54].

Діяльнісний підхід до управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства пропонуємо трактувати через систему методів та засобів впливу на формування, розвиток кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові концепції діяльнісного підходу до управління кадровою безпекою підприємства, 2024-2028 рр.

Орієнтація	Складова
Переваги для підприємства	Удосконалення, розвиток, оптимізація організаційної структури управління
	Компетентнісний підхід у доборі, відборі, розвитку персоналу
	Стандарти виконання робіт, функцій; формування адекватних критеріїв оцінки, а також критеріїв оцінки нових компетентностей
	Удосконалення культури управління
	Опанування технологій командного управління
	Стимулювання інноваційного, креативного та критичного мислення
	Ефективний комунікативний менеджмент
	Ефективний конфлікт-менеджмент
	Поміркована система навчання та розвитку персоналу у тактичному та стратегічному розрізах
Переваги для працівників	Сучасна підготовка та перепідготовка – здобуття актуальних вмінь, навичок, компетентностей
	Нарощування можливостей для самовираження та задоволення мотиваційних потреб різного рівня
	Зростання рівня управлінської культури (долучення до процесів прийняття управлінських рішень)
	Формування чітких орієнтирів власного професійного та особистісного зростання
	Відчуття захисту та певної стабільності
	Забезпечення можливості ефективної взаємодії в процесі трудової взаємодії

Джерело: розробка автора на основі [51, с. 73-74; 52; 53, с. 28]

Розглянемо пропоновані цінності та принципи кадрової безпеки для досліджуваного підприємства. При цьому пропонуємо розділити їх на базові та вищі цінності.

Серед базових цінностей управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства пропонуємо виокремити наступні [сформовано

на основі 54]:

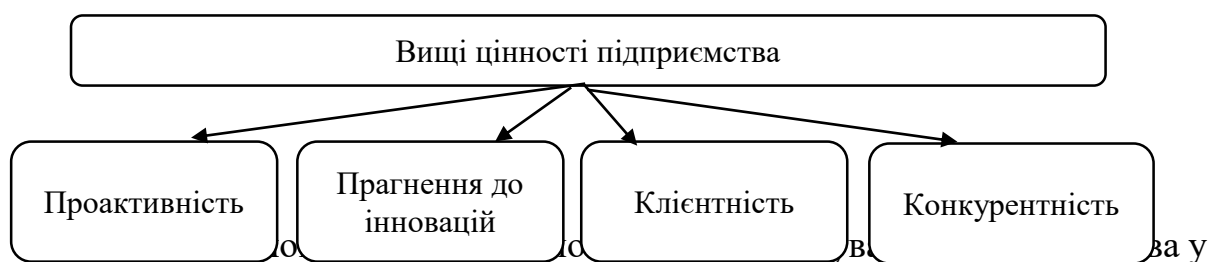
1) керованість – оцінка працівника / керівника відділу по внеску в успіх підприємства, при цьому, дотримання правил – важливий критерій для роботи колективу;

2) досяжність – стимулює персонал домагатися результату. Досягнення співробітника – основа оцінки його ефективності та індивідуального заохочення;

3) командність – взаємозамінність в команді, відносини між працівником і керівником – партнерські. Корисна, цінна інформація для інших співробітників передається відразу. Відносини базуються на спільній, усвідомленій відповідальності, конфлікти – конструктивні, відкриті; взаємодопомога; заохочення (матеріальні / нематеріальні) переважають над покараннями;

4) темп – пріоритет – час. Будь-яка робота виконується в термін, без тотального контролю та нагадувань. Вміння розставляти та сприймати пріоритети. Розуміння тези: «час – це гроші, а отже, зрив термінів – втрата грошей для підприємства – для співробітника».

Серед вищих цінностей досліджуваного підприємства пропонуємо виокремити наступні (рис. 3.2):



сфері управління кадровою безпекою, 2024-2028 рр.

1) проактивність – це прагнення випередити тенденції розвитку бізнес-середовища, запропонувати продукт / послугу раніше за інших, передбачати вузькі місця та підготувати рішення до того, як їх знайдуть конкуренти. Бути проактивним – означає діяти не лише так, як вимагає сьогодні, але й так, як буде актуально завтра. Якщо даний принцип взяти як пріоритет, підбір

персоналу здійснюється відповідно;

2) прагнення до інновацій, що передбачає визнання провідного завдання персоналу – розробку інноваційних проєктів, генерацію ідей. Винагорода має бути гарантована. Інноваційність – використовується, як показник для оцінки;

3) клієнтність – орієнтованість на задоволення потреб клієнтів – відповідний підбір, відбір та мотивація персоналу. Усвідомлення тези: клієнту не можна сказати «ні», але можна пропонувати альтернативи;

4) конкурентність – розуміння керівництва та персоналу його сильних та слабких сторін. Посилення уваги – саме на слабких сторонах, їх розвитку та перетворення у перевагу.

Серед пропонованих цілей управління кадровою безпекою пропонуємо зосередитися на наступних [сформовано на основі 54-57]:

- забезпечити стале функціонування підприємства;
- системна робота по запобіганню загрозам його економічній безпеці;
- захист законних інтересів підприємства від протиправних дій;
- недопущення розкрадання інтелектуальних, фінансових та матеріально-технічних засобів, знищення майна / цінностей, розголошення, втрати, спотворення або знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів;
- забезпечити виробничу діяльність підприємства, включаючи засоби інформатизації.

Серед основних методів управління кадровою безпекою пропонуємо виокремити наступні (рис. 3.3).

Розглянемо їх більш детально [сформовано на основі 58, с. 141-142]:

1) економічні методи – формування системи оплати праці, відповідної трудовому внеску працівників, складності, напруженості їх праці. Систематичний перегляд розміру оплати праці, відповідно до зміни зовнішніх умов. Удосконалення системи додаткового матеріального стимулювання;

2) соціально-психологічні методи – спрямовані на формування та підтримку сприятливого морально-психологічного мікроклімату; управління

взаємодією, комунікаціями, згуртованістю колективу; управління стресами та конфліктами тощо. Зокрема, основу для використання даного методу, на наш погляд, має становити саме командний менеджмент;

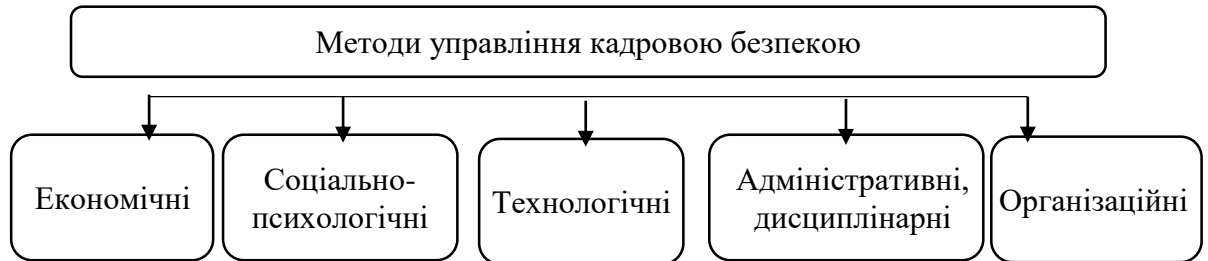


Рис. 3.3. Пропоновані методи управління кадровою безпекою, 2024-2028 рр.

3) технологічні методи – спрямовані на захист та збереження конфіденційної інформації, в т. ч. новацій підприємства; забезпечення сучасними формами охорони власності, в т. ч. інтелектуальної;

4) адміністративні та дисциплінарні – спираються на поміркований підбір персоналу ще до початку їх залучення до діяльності підприємства, а також на систематичне оцінювання діяльності персоналу та (у разі необхідності, виявлення порушень встановлених правил) застосування щодо нього дисциплінарного впливу;

5) організаційний метод – передбачає поміркований розподіл функцій керівних кадрів; делегування повноважень, при цьому застосовуючи конкурентний підхід.

Щодо ресурсного забезпечення кадрової безпеки, на наш погляд, доцільно застосовувати шляхи оптимізації виробництва, а також введення інновацій – задля збільшення ефективності діяльності підприємства та, відповідно, нарощування прибутку.

Використаємо транспортну задачу для оптимізації транспортних робіт при перевезенні зернової сільськогосподарської продукції переробним підприємствам. На території досліджуваного аграрного підприємства є три

склади. Необхідно знайти такий план перевезення зернової продукції від складів до п'ятох переробних підприємств: Полтавська ділянка Полтавське ХПП, Миргородський КХП №1, Миргородська ділянка Полтавське ХПП, ТОВ «НВП Полтавська Паляниця» та Філія Ромодан Нібулона, щоб загальний обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах був мінімальним.

За даними статистичної звітності в 2022 р. досліджуване аграрне підприємство реалізувало 32800 ц (3280 т) зернової продукції, тобто з складу № 1 підприємство може реалізувати 1200 т, з складу № 2 – 1100 т та з складу № 3 – 980 т.

За даними транспортних накладних зазвичай, переробним підприємствам потрібно цієї продукції в кількості:

- Полтавська ділянка Полтавське ХПП 890 т ;
- Миргородський КХП №1 650 т;
- Миргородська ділянка Полтавське ХПП 740 т;
- ТОВ «НВП Полтавська Паляниця» 370 т;
- Філія Ромодан Нібулона 630 т.

З використанням первинних документів досліджуваного аграрного підприємства визначено відстані у кілометрах від кожного складу до кожного переробного підприємства та представлено в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Відстані від складів аграрного підприємства до переробних підприємств-партнерів

Постачальники	Переробні підприємства				
	Полтавська ділянка Полтавське ХПП	Миргородський КХП №1	Миргородська ділянка Полтавське ХПП	ТОВ «НВП Полтавська Паляниця»	Філія Ромодан Нібулона
Склад №1	98	28	25	60	30
Склад №2	90	26	27	70	32
Склад №3	100	25	24	68	33

Внаслідок математичних перетворень було покладено за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом та кожним переробним підприємством, де: першим індексом при невідомих виступає номер складу,

другим індексом – номер переробного підприємства. Сформовано математичну модель оптимізації транспортних робіт при перевезенні зернової сільськогосподарської продукції переробним підприємствам, цільовою функцією даної моделі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах:

$$Z_{min} = 98 + 28x_{12} + 25x_{13} + 60x_{14} + 30x_{15} + 90x_{21} + 26x_{22} + 27x_{23} + 70x_{24} + 32x_{25} + 100x_{31} + 25x_{32} + 24x_{33} + 68x_{34} + 33x_{35}$$

Проводимо моделювання обмежень щодо можливостей складів підприємства відносно обсягів поставок зернової продукції. Також, здійснюємо моделювання обмежень щодо потреб переробних підприємств.

Далі, для вирішення транспортної задачі використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції SUMPRODUCT та Розв'язувач. Засіб Розв'язувач. дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім адаптуються в умовах підприємства (додаток Г).

Користуючись цим засобом, вводимо вихідну статистичну інформацію досліджуваного аграрного підприємства, вводимо обмеження для оптимального вирішення, параметри обчислень та здійснюємо обробку даних.

В результаті обробки статистичної інформації засобом Розв'язувач отриманий оптимальний план перевезень зернової сільськогосподарської продукції аграрного підприємства на 2024 р.:

- із складу № 1:
 - переробному підприємству Миргородська ділянка Полтавське ХПП 200 т;
 - переробному підприємству ТОВ «НВП Полтавська Паляниця» 370 т;
 - переробному підприємству Філія Ромодан Нібулона 630 т.
- із складу № 2:
 - переробному підприємству Полтавська ділянка Полтавське ХПП 890 т;
 - переробному підприємству Миргородський КХП №1 210 т.
- із складу № 3:
 - переробному підприємству Миргородський КХП №1 440 т;
 - переробному підприємству Миргородська ділянка Полтавське ХПП 540 т.

При такому плані перевезень зернової продукції аграрного підприємства із складів переробним підприємствам мінімальний обсяг транспортних робіт складе 155620 т-км. (Додаток Г). Слід зазначити, що було проведено аналіз фактичного та прогнозного обсягу транспортних робіт від постачальника (три склади підприємства) п'ятьом споживачам. В результаті аналізу, можна зробити висновок, що при перевезенні 3280 т зернової продукції обсяг транспортних робіт в 2022 р. складав 164790 т-км, а при перевезенні такого ж об'єму цієї продукції в 2024 р. складе 155620 т-км, що на 9170 т-км менше ніж в 2022 р., це є позитивним результатом, але при цьому необхідне врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Графічно фактичний та прогнозний обсяг транспортних робіт від постачальника до споживачів, 2022, 2024 рр. представлено в додатку Г. Також, графічно представлено фактичний та прогнозний обсяг транспортних робіт підприємства у відсотковій динаміці (додаток Г).

Отже, використання економіко-математичного моделювання, зокрема транспортних задач, є дієвим та ефективним методом у виробничо-господарському управлінні, так як в поєднанні з мінімізацією витрат мають бути задоволені потреби всіх споживачів.

Пропоновані основні напрямки діяльності та зміст управління кадровою безпекою наведені у додатку Д, табл. Д.1. Загалом, вони охоплюють наступні напрямки: планування та маркетинг персоналу; підбір, відбір, оцінка кандидатів; менеджмент соціально-трудова відносин; забезпечення нормальних умов праці; менеджмент розвитку персоналу та мотиваційний менеджмент. Важливим фактором формування кадрової безпеки є культура управління. Удосконалювати та розвивати культуру управління менеджерів досліджуваного підприємства ми пропонуємо наступним чином (табл. 3.2).

Крім того, для формування ефективно діючого механізму управління кадровою безпекою, необхідно систематично управляти розвитком персоналу, піддавати їх оцінці – задля розробки та корегування політики управління персоналом; проводити моніторинг кадрової безпеки та слідкувати за

достатністю організаційного забезпечення.

Таблиця 3.2

Вектори розвитку культури управління рекомендовані для підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 62, с. 7-8]

Вектор розвитку	Характеристика
Розвиток професійних якостей	професійні знання у відповідній сфері діяльності, що охоплюють володіння методологією, технологіями управління, їх вдосконалення, поглиблення і оновлення
	компетентність у галузі психолого-педагогічного управління, що враховує соціально-психологічні особливості організаційної поведінки
Розвиток ділових якостей	розвиток організаторських здібностей та навичок управлінської діяльності, що базується на використанні новітніх досягнень, командному та проєктному підході до управління
	оволодіння мистецтвом ділового спілкування, заснованого на дотриманні норм службового та мовного етикету, а також правил ефективних комунікацій
Розвиток особистих якостей	формування загального культурного світогляду
	усвідомлення та трансляція цінностей світової і національної культури
	дотримання морального образу, що відповідає суспільним моральним ідеалам

Отже, для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки та її зміцнення необхідно: поєднувати матеріальні та моральні інвестиції в персонал; створювати безпечні та ергономічні умови праці; умови для розвитку персоналу, нарощуванню його потенціалу; узгоджувати умови бізнес-середовища, інтереси роботодавця та співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розмірів доходів працівників, що виконують різні функції та різну за складністю трудову діяльність.

3.2. Використання командного методу як інструменту забезпечення кадрової безпеки підприємства

Під командою пропонуємо вважати групу, що об'єднана для виконання одного або кількох завдань з метою досягнення поставлених на початку

роботи цілей. При цьому варто враховувати що управління командою – одна із найважливіших компетентностей сучасного ефективного керівника. Управління командою є комплексною діяльністю, що складається з таких процесів (рис. 3.4):

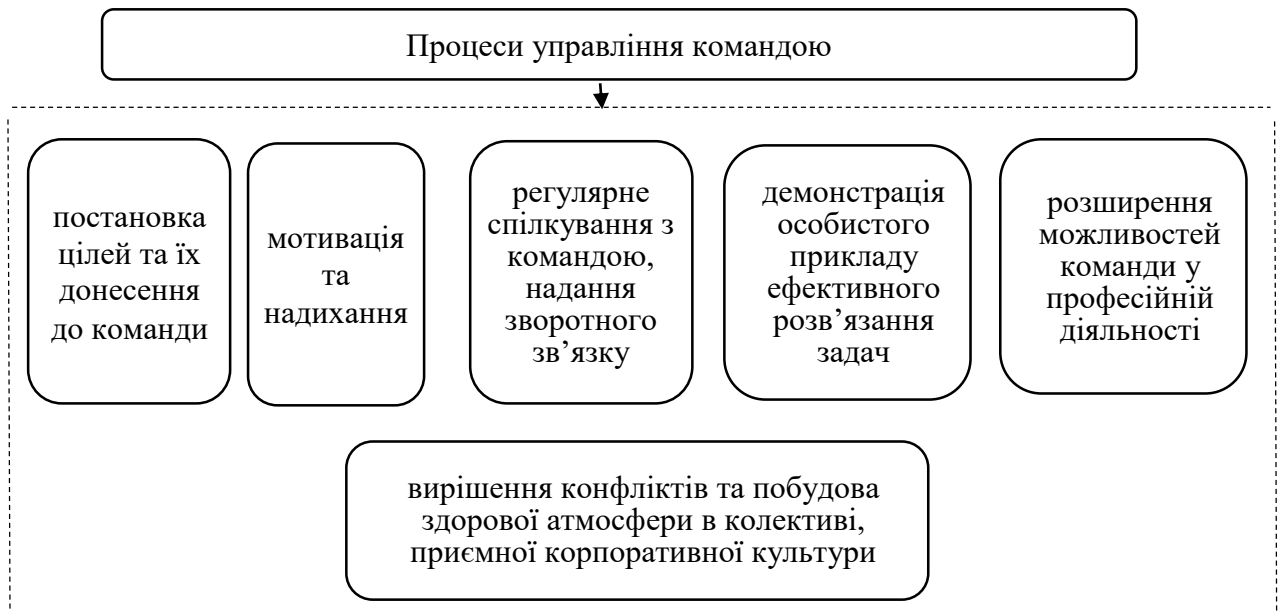


Рис. 3.4. Рекомендовані процеси управління командою, 2024-2028 рр.

При цьому, варто враховувати, що саме ефективне управління командою дозволяє підвищити потенціал кожного окремого співробітника та колективу загалом.

Для забезпечення ефективності управління командою ми пропонуємо досліджуваному підприємстві слідкувати за задоволенням таких 12-ти потреб (табл. 3.3).

Також важливо враховувати рекомендовані підходи до формування команди в досліджуваному підприємстві:

- 1) слідкувати за тим, щоб в команді був один лідер, решта – інші співробітники мають бути міцними Middle та перспективними Junior;
- 2) регулювання чисельності команди – найкраще 5 осіб. Якщо завдання (проект) масштабні – рекомендуємо зробити декілька мікро-команд з власними лідерами, але управляти їх синхронізованою діяльністю;

**Передумови забезпечення ефективного управління командами,
рекомендовані для врахування керівництвом підприємства,
2024-2028 рр. [сформовано на основі 63]**

Потреба	Забезпечення
Потреба у прозорості очікувань	Співробітник має знати, чого від нього очікують
Потреба у ресурсному забезпеченні	У кожного працівника має бути максимально можливе повне забезпечення ресурсами, матеріалами, обладнаннями тощо, необхідних для виконання ним поставлених завдань
Потреба у спільній якійсній діяльності	Працівники мають усвідомлювати, розуміти, що не лише вони налаштовані на ефективне та якісне виконання трудових зобов'язань, але й решта колективу – також
Потреба у стимулюванні до розвитку	На підприємстві та в команді, зокрема, є людина, яка сприяє розвитку та самоудосконаленню
Потреба у розвитку	Протягом року працівники повинні мати нагоду, можливість вчитися та розвиватися
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Щонайменше раз в півроку необхідно обговорювати з працівниками їх прогрес (індивідуально)
Потреба в релевантності обов'язків, завдань талантам	Кожен робочий день працівник має змогу робити те, що вдається йому найкраще
Потреба в увазі	Керівник, колеги піклуються про особисті запити працівників – це стосується не лише матеріальної складової
Потреба у визнанні	Хоча б раз на тиждень працівник має отримувати схвальну оцінку своєї роботи
Потреба у дружбі	Працівники мають бути між собою у приємних відносинах, а подекуди – у дружніх
Потреба у залученні	Думка працівника має враховуватися колективом та керівництвом
Потреба у відчутті важливості	Місія підприємству та/або цілі проекту мають надавати можливість працівнику відчувати, що його робота дійсно важлива

3) чітке планування діяльності команди, при цьому необхідно [63; 64]:

- окреслити бачення цілей та задач для команди загалом та для кожного працівника окремо;
- прописати ключові показники ефективності (KPI) команди та персоналу;
- встановити чіткі терміни: проміжні, фінальні, із зазначенням критичних точок;

- створити альтернативний план на випадок форс-мажорних подій.

Опишемо рекомендовані правила організації командної роботи (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Рекомендовані правила організації командної роботи для керівництва підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 66]

Правило	Зміст
Чітка ієрархія	кожен має розуміти, хто є керівником, а хто - є підлеглим. Кількість рівнів в ієрархії буде залежати від складності завдання / проекту та кількості залучених працівників
Зрозумілість мети	разом сформулювати зрозумілу для всіх мету та визначити завдання
Взаємодія	прописати залежність між групами працівників на шляху до досягнення мети, забезпечити можливість їх офіційної взаємодії
Відповідальність	чітко прописана відповідальність в розрізі працівників та завдань, а отже – досягнення цілей
Зворотній зв'язок	всі працівники мають знати, що від них очікують, як оцінюють виконання ними завдань, їх досягнень тощо
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Щонайменше раз в півроку необхідно обговорювати з працівниками їх прогрес (індивідуально)
Рівний доступ до інформації	Всі частини команди повинні мати однаковий доступ до однакової інформації, лише так можна приймати дійсно командні рішення. Це можливо якщо керівник: надає достовірну та добре опрацьовану інформацію; створювати умови для того, щоб доступ до інформації був у всього колективу (наприклад, створення баз знань; щотижнева розсилка з важливими матеріалами. Періодично обговорювати важливі для команди події.

При цьому рекомендуємо керуватися принципами ситуаційного лідерства, тобто в залежності від ситуації, обрати один із чотирьох стилів поведінки:

1) директивний – передбачається, що керівник чітко вказує, хто, коли та що повинен зробити, а також – як саме це робити. Такий стиль доречний, коли ви вчите нового працівника, або коли вчите наявних працівників робити щось нове для них;

2) наставницький – керівник дає підлеглому завдання та в загальних рисах пояснює, що потрібно отримати в результаті. По мірі роботи, діяльності працівника, наставник дає поради, а в кінці – детальний зворотній

зв'язок щодо результату та методів його досягнення;

3) підтримуючий – такий стиль доцільний, коли керівник впевнений, що працівник має всі необхідні навички для якісного виконання поставленого завдання, таким чином його участь зводиться до того, щоб періодично цікавитися, чи не потрібна допомога і, якщо так, то яка саме;

4) делегування – якщо ви знаєте, що людина має все необхідне для успішного виконання завдання, але не впевнена у власних силах, то варто це зробити її зоною відповідальності. При цьому, на наш погляд, в процесі виконання завдання керівник не контролює жорстко, але має цікавитися, щодо того що та як робиться, також саме керівник відповідає на запитання від підлеглого та перевіряє кінцевий результат.

Щодо делегування повноважень, то рекомендуємо застосування як ієрархічного, так і штабного делегування повноважень – за умови інтенсивного застосування командного менеджменту.

При делегуванні варто дотримуватися його принципів, які формуються на чітких правилах та враховані кількох типових елементів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані для підприємства принципи делегування, 2024-2028 рр.

[сформовано на основі 66]

Принцип	Характеристика
1	2
Єдиноначальності	Має бути один керівник, який може делегувати повноваження і це – безпосередній начальник
Безумовна відповідальність	Той, хто призначає завдання несе відповідальність й за кінцеве його виконання, за результат
Очікувані результати	Конкретний кінцевий результат має бути сформульований на момент постановки завдання, при цьому визначення критеріїв успіху також є обов'язковим
Рівні повноважень	Кожний співробітник повинен зрозуміти, що від нього вимагають, очікують та має знати межі своїх повноважень
Визначення прав і обов'язків	Учасники процесу делегування повинні знати права та обов'язки не лише власні, але й інших членів команди. Це необхідно для того, щоб під час форс-мажорних ситуацій персонал розумів, хто до кого може звернутися за допомогою
Розподіл відповідальності	Обов'язки працівника не повинні виходити за межі його повноважень. Код/жен працівник несе відповідальність тільки в межах своїх обов'язків і не відповідає за інших, якщо вони не є його безпосередніми підлеглими

З метою налагодження ефективної командної роботи необхідно також враховувати оцінку кандидатів у ту чи іншу команду та загалом персоналу. При цьому варто звернути увагу на результати попереднього оцінювання (атестації), спостереження керівництва та результати опитування колективу. Загалом для забезпечення ефективної роботи команди з боку її членів, необхідно щоб вони володіли наступними компетентностями (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Рекомендовані для підприємства компетентності персоналу для
забезпечення ефективної командної взаємодії, 2024-2028 рр.
[сформовано автором]**

Компетентність	Характеристика
Hard skills	професійні, спеціальні, фахові навички, вміння, знання – у кожного індивідуальні, залежно від професії, рівня освіти, досвіду
Soft skills	Для всіх однакові, а саме: <ul style="list-style-type: none"> - вміння спілкуватися, не перебиваючи, аргументувати свою думку; - ефективне слухання; - навички управління стресом; - відкритість та бажання вчитися; - вміння адекватно сприймати критику; - ситуативне лідерство; - креативність; - критичне мислення.

Отже, саме ці компетентності варто розвивати у працівників досліджуваного підприємства. З цією метою пропонуємо застосування системного розвитку навичок командної взаємодії різними способами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Рекомендовані способи навчання ефективній командній взаємодії в
досліджуваному підприємстві, 2024-2028 рр. [сформовано автором]**

Спосіб	Характеристика	Вартість, грн
1	2	3
Саморозвиток		
Онлайн курси	Відкрита платформа масових онлайн курсів «Prometheus» Відкрита платформа масових онлайн курсів «Освітній хаб місто Київ» Освітня платформа «Campster»	безкоштовно

Продовж. табл. 3.7

1	2	3
Книги	1. «7 навичок високоеффертивних людей» Автор: Стівен Кові. 2. «17 беззаперечних законів роботи в команді» Автор: Джон Максвелл. 3. «П'ять вад команди» Автор: Патрік Ленсіоні. 4. «Драйв. Що насправді нас мотивує». Автор: Деніел Пінк. 5. «Взаємодія в команді: як організації вчать, створюють інновації і конкурують в економіці знань». Автор: Емі Едмондсон. 6. «Надзвичайні групи: як звичайні команди досягають приголомшливих результатів». Автор: Джеффри Беллман, Кетлін Райан.	1700,0
Розвиток за підтримки підприємства		
Тренінгове навчання	«Управління командою». Курс розрахований на 64 ак. год. (16 занять по 4 год., 1 год. = 45 хв, 2 місяці навчання).	6400 грн / особу
	«Онлайн-курс для ефективного управління командою» (6 тижнів, 12 онлайн-занять) [67]	6500 грн / особу

Також пропонуємо до використання наступні методи формування та розвитку компетентності командної роботи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекомендовані методи формування компетентності командної взаємодії в досліджуваному підприємстві, 2024-2028 рр.

[сформовано автором на основі 68; 69]

Вектор	Характеристика	Вартість, грн
1	2	3
Напрямок	Розиток «team spirit»	80000,0
Елемент	Складова частина системи мотивації	
Методи	Корпоративні заходи, проведення проблемних нарад, використання організаційної символіки	
Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none"> - посилення відчуття «ми» та рівня лояльності персоналу; - корисні неформальні відносини; - посилення неформального авторитету менеджерів; - формування досвіду спільного успіху; - посилення мотивації та відповідальності не лише за власні дії, але й за спільні дії; - посилення взаєморозуміння та пізнання один одного, довіри 	

1	2	3
Напрямок	Розвиток навичок командної роботи	12000,0
Елемент	Складова team-менеджменту	
Методи	Груповий тренінг, що сприяє формуванню та корегуванню установок персоналу та формування компетентності в сфері командної взаємодії; Тренінг з формування команди; Інші тренінги, що спрямовані на удосконалення, підвищення ефективності взаємодії між персоналом	
Очікувані результати	- звичка ефективного формування спільної мети та завдань; - розподіл лідерських функцій; ситуаційне лідерство; - ефективна взаємодія та самоврядування; - розуміння та використання сильних сторін командних гравців - відповідний рольовий розподіл; - формування принципів, процедур, правил взаємодії; - взаємна передача знань та досвіду.	
Разом		92000,0

Отже, визначимо економічну ефективність від запропонованих нами заходів щодо управління кадровою безпекою у досліджуваному підприємстві, в т. ч. за рахунок впровадження та широкого використання методу командного менеджменту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності комплексу запропонованих заходів для досліджуваного підприємства, 2024 р.

Показник	Характеристика
Кошторис витрат на запропоновані заходи, тис. грн	158,7
Джерело покриття витрат внутрішнє	Оптимізація діяльності підприємства
Зростання продуктивності праці, тис. грн / особу	457,0
Термін окупності, місяців	6,0 місяців

Таким чином, можна простежити фінансову ефективність від впровадження командного управління (окупність кошторисних затрат за 6 місяців). Додатково досліджуване підприємство отримає наступні соціальні ефекти: сформовані партнерські ділові та особистісні відносини між усіма працівниками, через їх розвиток та досвід взаємодії в команді; формування емоційного зв'язку між співробітниками, взаємодопомоги і взаєморозуміння; підвищення рівня згуртованості колективу, стабілізацію його функціонування,

системний розвиток потенціалу кожного співробітника, його виявлення.

На користь проведеного дослідження свідчить успішна апробація його результатів на всеукраїнських, міжнародних конференціях, шляхом публікації в закордонному виданні [70-72].

Висновки до розділу 3

1. Пропонований механізм кадрової безпеки має визначену структуру, що охоплює: цінності та принципи кадрової безпеки; стратегічні цілі та завдання в системі кадрової безпеки; етапи реалізації; суб'єктів кадрової безпеки; засоби, методи організації трудової діяльності персоналу; ресурсне, організаційне забезпечення діяльності суб'єктів кадрової безпеки; культуру управління та комунікацій. Далі відбувається моніторинг кадрової безпеки підприємства, оцінка ефективності діяльності персоналу, організаційне забезпечення його діяльності та розвиток кадрового потенціалу.

2. Шляхи інвестування заходів підтримки та нарощування кадрової безпеки підприємства запропоновано шукати шляхом оптимізації виробничої діяльності та збільшення ефективності інноваційного менеджменту в підприємстві.

3. Визначені процеси командного менеджменту; потреби персоналу, задоволення яких формує передумови для ефективної командної взаємодії; визначені підходи до формування команд для вирішення різних завдань; сформовані правила організації командної роботи для керівництва підприємства та використання ситуативного стилю управління; сформовані принципи доцільного делегування; визначені *hard, soft skills* для персоналу підприємству, які доцільно розвивати задля ефективної командної взаємодії, а також способи та методи їх здобуття та розвитку. Загальний кошторис запропонованих заходів склав 158,7 тис. грн. Пронозовано дані інвестиції окупляться за півроку роботи підприємства, за рахунок лише зростання продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

1. Управління кадровою безпекою підприємства є складовою управління його економічною безпекою та кадрової політики. Фактично, є системним, безперервним процесом управління в сфері менеджменту персоналом. Орієнтація на ідентифікацію, запобігання, оперативне та стратегічне управління кадровими загрозами; усунення наслідків негативних впливів на персонал з різних джерел. Складовими кадрової безпеки підприємства є: підбір та відбір персоналу, адаптація, система оплати та мотивації праці, розвиток персоналу, забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату, формування та підтримка прийняттого рівня лояльності працівників.

2. Командний менеджмент є методом формування згуртованої команди високо лояльних фахівців, вмотивованих на досягнення групових, організаційних цілей, не залежно від умов функціонування підприємства, враховуючи виробничі ситуації, які потребують швидких, гнучких та креативних рішень в умовах ресурсних обмежень.

3. Досліджуване підприємство є представником господарюючого суб'єкту в агропромисловій сфері. Використовує лінійну структуру управління, за якої переважаючим є директивний стиль управління з елементами стилю переконання. Серед методів управління головними є адміністративні та економічні. Реалізує корпоративну стратегію стабілізації, при цьому конкурентоспроможності продукції вище середнього – 77,5 %.

4. Середньорічна вартість основних та оборотних засобів збільшилася, відповідно, на 11,7 та в 2,0 рази; рентабельність використання основних засобів зменшилася (на 16,1 в. пт); але спостерігалися негативні тенденції у використанні оборотних засобів. Підприємство є прибутковим, але показник чистого прибутку зменшився на 2,1 %, при цьому, показник рівня рентабельності зріс у 2022 р. на 0,8 в. пт – становив 58,2 %. Підприємство є фінансово стійким та має позитивну динаміку щодо зростання фінансової стійкості, незалежності та ліквідності.

5. В сфері управління персоналом спостерігалися наступні тенденції: середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 4,4 %, але коефіцієнт плинності зменшився; персонал задоволений приналежністю до підприємства (88,0 %). Проблемні місця в управлінні кадрами: низький рівень залучення до управління; створенні можливостей для самовираження та розвитку; недостатній рівень використання соціально-психологічних методів управління. Відповідно, практикується керівництво завданнями, який базується на нормативах, розпорядженнях, регламентації, контролі, але який не надто подобається підлеглим. Не зважаючи на зазначені недоліки, продуктивність праці за досліджуваний період мала позитивну тенденцію до зростання.

На основі проведеного дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати:

1. Удосконалений механізм кадрової на основі діяльнісного підходу: цінності та принципи кадрової безпеки підприємства (керованість, досяжність, командність «темп – пріоритет – час», прагнення до інновацій, проактивність, клієнтність, конкурентність; стратегічні цілі та завдання в системі кадрової безпеки (захист законних інтересів підприємства через захист інтересів персоналу); методи організації трудової діяльності персоналу; ресурсне, організаційне забезпечення діяльності суб'єктів кадрової безпеки; культуру управління та комунікацій.

2. Серед методів забезпечення кадрової безпеки пропонуємо виокремити наступні: економічні, соціально-психологічні, технологічні, організаційні, дисциплінарні, адміністративні.

3. Систематичний моніторинг кадрової безпеки підприємства, оцінка її ефективності та організаційне забезпечення його діяльності; розвиток кадрового потенціалу – запорука ефективного функціонування системи кадрової безпеки.

4. Шляхи інвестування заходів підтримки кадрової безпеки підприємства запропоновано шукати шляхом оптимізації виробничої

діяльності та збільшення ефективності інноваційного менеджменту в підприємстві, наприклад через оптимізацію транспортних витрат.

5. Враховувати наступні процеси командного менеджменту (постановка цілей та їх доведення до команди; мотивація; регулярне спілкування з командою, надання ефективного фідбеку; особистий приклад; розширення повноважень та можливостей; управління конфліктами та формування сприятливого морально-психологічного мікроклімату).

6. Задовольняти ідентифіковані потреби персоналу з метою налагодження ефективної командної взаємодії. При цьому описана доцільність формування команди за принципом: «один лідер + міцні Middle + перспективні Junior».

7. Застосовувати ситуативне управління, враховуючи правила ефективного делегування повноважень. При цьому інтенсивно застосовувати командний менеджмент, при цьому раціонально підходити до формування команд та командних компетентностей у персоналу.

8. Загальний кошторис запропонованих заходів з управління кадровою безпекою, шляхом інтенсифікації застосування командного методу управління, – склав 158,7 тис. грн, які планово окупляться за 0,5 роки, за рахунок зростання продуктивності праці. Серед соціальних ефектів: зростання рівня лояльності персоналу, задоволеності їх від праці, рівня їх добробуту та нарощування кадрового потенціалу.