

**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 «**Управління кадровою безпекою підприємства в умовах  
динамічного бізнес-середовища**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Бут Андрій Олегович**

Керівник магістерської дипломної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Персонал є важливим елементом управління будь-якого підприємства. В сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища та військового стану, саме персонал перебуває у досить складному становищі. На нього впливають не лише фактори політичні та економічні, або соціальні, а ще й: фактори безпечного існування та функціонування, фактори стресу та, на противагу їм – фактори згуртованості та ефективності взаємодії та комунікацій. Тому, враховуючи перелічене та виключне значення кадрового забезпечення для ефективності функціонування сучасного підприємства, доцільно значну увагу приділити саме питанням забезпечення та ефективного управління кадровою безпекою.

**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 номер реєстрації 0122U201560).

**Метою дослідження** є формування та удосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

**Завданнями** наукового дослідження є:

- аналіз теоретико-методологічних засад формування системи кадрової безпеки підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз стану управління кадровою безпекою підприємства;
- пошук шляхів удосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства, відповідно до викликів сучасності.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – система управління кадровою безпекою на вітчизняному підприємстві малого бізнесу.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є система

функціонування та розвитку системи кадрової безпеки на підприємстві в сучасному періоді.

**Методи досліджень:** системний та комплексний підходи; загальнонаукові методи; економіко-математичний аналіз: статистичні методи, табличні та графічні, метод кореляційно-регресійного аналізу; аналітичні методи; методи соціологічного дослідження: анкетування, інтерв'ю; метод спостереження.

**Інформаційна база:** матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, інформація з офіційного сайту підприємства, результати анкетування та інтерв'ю, вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

**Елементи наукової новизни:**

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретико-методологічне осмислення особливостей формування системи управління кадровою безпекою на рівні підприємства;
- підходи до удосконалення ключових методів забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства.

**Практична значущість:** пропозиції щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою можуть бути прийняті до впровадження аналізованим підприємством, задля підвищення ефективності управління персоналом та загальної результативності діяльності 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., Вовковінський Ю. В., Бут А. О. Управління кадровою безпекою на мікрорівні у сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент XXI*

*століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 429-433.

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 66 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 66 джерела та чотирьох додатків. Основний текст роботи включає 18 рисунків та 31 таблицю. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

В сучасних умовах розвиток та успішне функціонування підприємства певною мірою залежить від персоналу, оскільки саме кадри відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості, конкурентоспроможності та стабільного темпу розвитку сучасного бізнесу. Забезпечення кадрової безпеки підприємства формує передумови як для продуктивної та результативної діяльності персоналу, так і для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства, як запоруки його збалансованого та поступального розвитку.

У вітчизняній економічній науці вивчення категорії «економічна безпека підприємства» порівняно новий напрям досліджень. Вперше зацікавленість даною проблематикою зафіксовані в Україні на початку 90-х років. Проведений аналіз низки наукових джерел дає змогу прийти до висновку, що на сьогодні серед вітчизняних вчених, які присвятили власні наукові праці дослідженню поняття «економічна безпека підприємства», не склалася єдина точка зору щодо визначення сутності даного поняття (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства» вітчизняними вченими

Автор, джерело	Зміст
1	2
Т. Г. Васильців [1, с. 18]	це певний стан функціонування, за якого підприємство, його продукція є конкурентоспроможною на ринку, а у внутрішньому середовищі гарантоване ефективне використання ресурсів, інтелектуального, кадрового потенціалу; досягається стабільність, стійкість функціонування, прогресивність розвитку; можливість протидіяти загрозам зовнішнього, внутрішнього середовища функціонування.

1	2
М. І. Зубок [2, с. 28]	це стан, за якого може бути забезпечений економічний розвиток та стабільність діяльності підприємства, при цьому гарантується захист ресурсів, а також здатність адекватно та без значних втрат реагувати на зміни у внутрішній та зовнішній ситуаціях
О. Б. Жихор [3, с. 12]	це стан стабільної діяльності підприємства, за якого реалізуються проекти розвитку, забезпечується отримання прибутку та захист від зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих чинників
В. Л. Ортинський [4, с. 122]	це захищеність потенціалу підприємства від негативної дії зовнішніх та внутрішніх загроз, прямих або непрямих, а також здатність суб'єкта господарювання до відтворення.
І.Л. Сазонець, С. Ф. Покропивний [5, с. 32]	це такий стан корпоративних ресурсів та підприємницьких можливостей, за якого гарантовано забезпечується їх ефективне використання задля динамічного та ссисемного науково-технічного та соціального розвитку, стабільного функціонування, а також – запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам

Отже, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства, яке функціонує в динамічному бізнес-середовищі є комплексною характеристикою, під якою, на наш погляд, слід розуміти стан найбільш ефективного використання всіх організаційних ресурсів суб'єкта господарювання, за якого забезпечується запобігання, послаблення або захист загалом сукупностей потенціалів підприємства від загроз та непередбачуваних обставин, що виникають у мікро- та макросередовищі підприємства.

Можна узагальнити та виділити кілька основних підходів до сутності аналізованого поняття «економічна безпека» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Узагальнені підходи до розуміння поняття «економічна безпека»

[6, с. 411]

Назва підходу	Автори	Суть підходу
1	2	3
Ресурсно-функціональний	Є. Олейніков, С. Покропивний	акцент робиться на певних важливих позиціях, але, загалом, забезпечення економічної безпеки пов'язують із високим рівнем ефективності використання організаційних ресурсів
Захист від загроз та негативного впливу зовнішнього середовища	О. Ковальов, Л. Бендіков, Т. Сухорукова В. Ярочкін, І. Плетнікова	захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, ризиків, адаптація до швидкозмінних та динамічних умов функціонування підприємства

1	2	3
Конкурентний	В. Белокуров	розглядає з позиції наявності та необхідності забезпечення конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі
Захист та реалізація інтересів	Т. Кузенко, А. Соснін, А. Красковський, А. Могильний	гармонізація життєво важливих інтересів підприємства та його стейкхолдерів, їх захист від внутрішніх і зовнішніх джерел загроз
Стійкість та розвиток	Р. Федоренко, Г. Клейнер,	забезпечення рівноваги та стійкості, можливості розвитку підприємства як відкритої системи, що функціонує в умовах постійно діючих внутрішніх і зовнішніх загроз
Комплексний	К. Боумен	намагання ширшого розгляду поняття економічної безпеки на макрорівні

Саме економічна безпека підприємства забезпечує стабільність, ефективність його функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

Економічна безпека підприємства складається із сукупності елементів, які різняться власним змістом, але є однаково важливими для комплексного забезпечення безпеки підприємства.

Як і до визначення самого поняття «економічна безпека підприємства», існують різні підходи до визначення її складових. Проаналізуємо підходи до визначення складових економічної безпеки підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Підходи до визначення складових економічної безпеки підприємства

Автор, джерело	Складові
О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко [7, с. 774]	політико-правова, техніко-технологічна, екологічна, ресурсна, фінансова, інформаційна, інтелектуальна, соціальна, силова та безпека праці
С.Н. Ільяшенко [8]	фінансова, техніко-технологічна, політико-правова, ресурсна, екологічна, інтелектуальна, соціальна, інформаційна, силова та безпека праці, інтерфейсна, ринкова
І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков [9, с. 35]	внутрішня, виробнича, податкова, силова, фізична, комп'ютерна, протипожежна, радіаційно-хімічна безпека; безпека матеріалів, будинків і споруд, зв'язку, господарсько-договірної діяльності, перевезень вантажів та осіб, рекламних, культурних, ділових зустрічей, переговорів; а також: захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації підприємства, конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична робота, соціально-психологічна, профілактична робота серед персоналу, навчання персоналу з питань економічної безпеки, експертна перевірка системи безпеки

Розглянемо більш детально, основні на наш погляд, складові економічної безпеки підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Основні складові економічної безпеки підприємства

[сформовано на основі 10]

Складова	Характеристика
Політико-правова	комплексне правове забезпеченні функціонування підприємства, чітке дотримання ним та його співробітниками діючого законодавства
Фінансова	забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства, що відображається у високих та позитивних значеннях показників функціонування фінансової системи підприємства
Техніко-технологічна	відображає рівень розвитку техніки та технології, що використовується підприємством, системне впровадження прогресивних, інноваційних технологій задля збереження та підвищення конкурентоспроможності продуктів підприємства, оптимізації його виробничих витрат
Інтелектуальна	збереження та нарощування інтелектуального потенціалу підприємства, забезпечення захисту власних інтелектуальних прав, стимулювання розвитку інноваційної поведінки персоналу
Кадрова	збереження та нарощування кадрового потенціалу підприємства, формування та підтримка ефективного функціонування системи управління персоналом
Ринкова	забезпечення відповідності можливостей та продуктів підприємства ринковим потребам; систематичне підвищення конкурентних позицій підприємства; ефективне формування цінових стратегій
Інтерфейсна	забезпечення надійності взаємодії з економічними контрагентами, стейкхолдерами; передбачає забезпечення привабливості підприємства та його продукції для споживачів
Екологічна	забезпечення дотримання екологічних норм при випуску продукції, мінімізація негативного впливу підприємства на навколишнє середовище, а також втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища

Таким чином, важливою складовою економічної безпеки є кадрова складова, що ґрунтується на кадровому складі підприємства та ефективністю управління ними. Так, професійна, кваліфікована, фахова група менеджерів здатна повернути до життя, реорганізувати збиткове підприємство, забезпечити його кваліфікованим персоналом, здатним до результативного виконання прийнятих менеджерами управлінських рішень, а некваліфікований менеджмент, неефективне виконання службових обов'язків,

відсутність належної трудової дисципліни можуть довести прибуткове підприємство до банкрутства. Отже, високий рівень економічної безпеки на пряму залежить від інтелектуального та професійного потенціалу кадрів підприємства, їх використання.

Також існують різні підходи щодо визначення поняття та сутності змісту кадрової безпеки (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### **Підходи до трактування сутності поняття «кадрова безпека»**

**[сформовано на основі 11, с. 35; 12, с. 140]**

Автор	Кадрова безпека – це...
О. Кириченко	правове, інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, а саме: вирішення правових питань у сфері трудових відносин, підготовка нормативних документів, що регулюють трудові відносини між роботодавцем та найманими працівниками, забезпечення повною та достовірною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
О. Черняк, А. Джобава	сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних, протизаконних дій
І. Чумарін	це процес запобігання негативним впливам ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом, на економічну безпеку підприємства, збереження його інтелектуального потенціалу і ефективних трудових відносин загалом
А. Шваєв	стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів підприємства у сфері розвитку та удосконалення його людського капіталу, підтримки ефективної системи управління персоналом та мінімізації його ризиків, пов'язаних із кадровою складовою
Н. Швець	стан захищеності підприємства від ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом та його використанням

Кадрова безпека підприємства, фактично, являє собою комбінацію наступних елементів (рис. 1.1).

Вітчизняні вчені наголошують, що фактори, які завжди негативно впливають на кадрову безпеку є [14, с. 24]:

- звільнення висококваліфікованих працівників чи працівників з високим потенціалом, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства загалом;

- зниження освітнього рівня персоналу через високу плинність кадрів, зокрема;

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам, які висуває до них керівництво, робоче місце, посада;
- слабкі місця в системі управління персоналом підприємства;
- неефективна та неадаптивна система мотивації кадрів;
- відсутність розробленої корпоративної політики та культури;
- непрофесійний підбір кадрів та відсутність дієвої системи адаптації нових працівників.

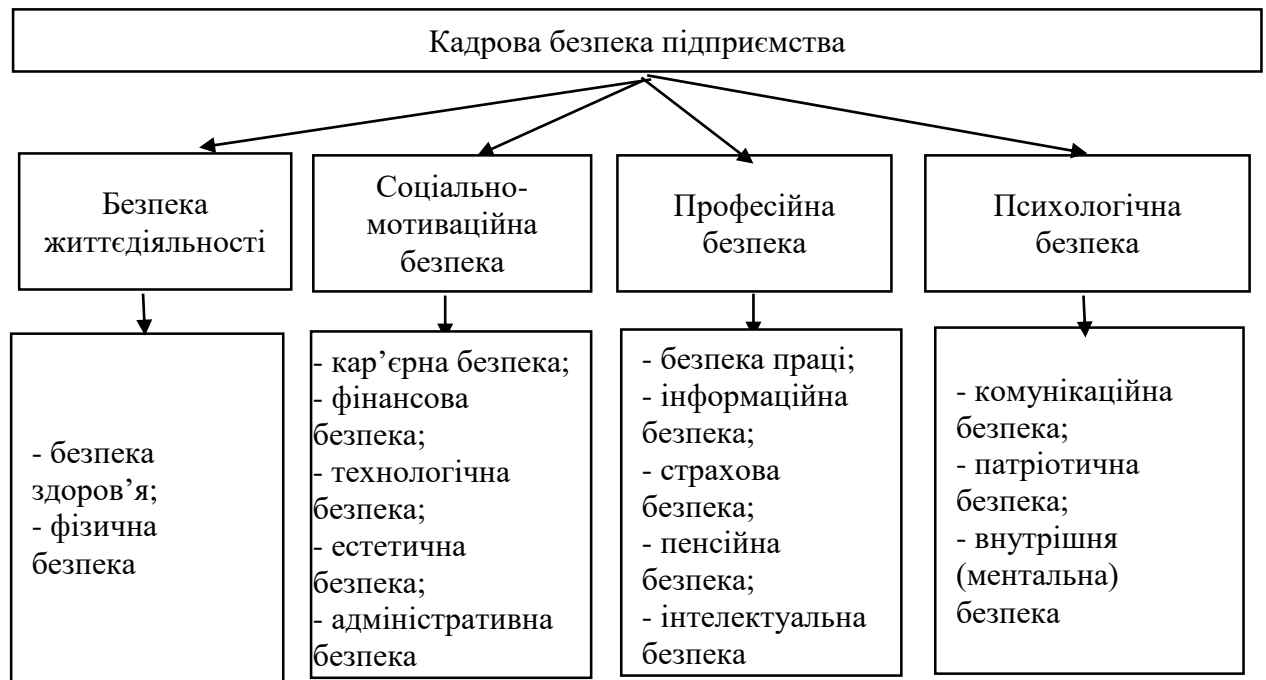


Рис. 1.1. Структура кадрової безпеки підприємства [13, с. 40]

Отже, до основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства належать [15, с. 10]:

- 1) забезпечити високу фінансову ефективність роботи, фінансову стійкість та незалежність підприємства;
- 2) забезпечити технологічну незалежність та досягнути високого рівня конкурентоспроможності технічного потенціалу, ефективності організаційних НДДКР
- 3) досягнути високої ефективності управління, забезпечити оптимальну та ефективну організаційну структуру управління підприємством;

4) досягнути високого рівня кваліфікованості персоналу, його інтелектуального потенціалу;

5) мінімізувати руйнівний вплив результатів виробничо господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

6) правовий захист усіх аспектів функціонування підприємства;

7) забезпечити захист інформаційного поля, комерційних таємниць та досягти необхідний рівень інформаційного забезпечення діяльності всіх підрозділів, відділів підприємства;

8) організація фізичної, психологічної безпеки персоналу підприємства;

9) організація захисту його капіталу та майна, комерційних інтересів.

До ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства в сучасних умовах належать:

- персонал підприємства;

- матеріальні ресурси;

- інтелектуальні ресурси;

- інформаційні ресурси.

Також економічна безпека підприємства передбачає [16, с.52; 17]:

1) забезпечення високої фінансової ефективності, незалежності та стійкості роботи підприємства;

2) наявність розвиненої та конкурентоспроможної технологічної бази підприємства;

3) наявність високого рівня організації управління підприємством;

4) забезпечення жорсткого кадрового відбору;

5) забезпечення відповідності діяльності та продукції екологічним стандартам;

6) забезпечення ефективності дії механізму правового регулювання всіх напрямків діяльності;

7) забезпечення інформаційної безпеки діяльності підприємства;

8) гарантування безпеки працівникам підприємства, а також збереження їх майна та професійних інтересів.

Отже, ефективна кадрова безпека підприємства має цілеспрямований комплексний вплив на формування його здатності реалізувати власні можливості щодо досягнення економічного росту та стабільності функціонування. І ці цілі можуть бути досягнуті за рахунок високого рівня розвитку інтелекту персоналу, дієвої системи мотивації праці, формування у них, так званого, корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, криз та непорозумінь, які можуть виникати в колективах, в системі відносин та поведінки окремих працівників. Таким чином, кадрова безпека має бути спрямована на те, щоб: мінімізувати загрози від персоналу підприємства, стимулювати прагнення кожного працівника ефективно працювати та розвиватися.

## **1.2. Особливості управління кадровою безпекою, як функція управління персоналом підприємства в сучасному бізнес-середовищі**

Як ми вже зазначили, кадрова безпека – стан оптимальної захищеності персоналу підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз (від дій роботодавця) та оптимальний стан економічної захищеності підприємства від внутрішніх загроз з боку його персоналу.

Робота з персоналом в підприємстві, не залежно від його розміру, форми власності, є первинною, тому кадрова безпека грає домінуючу роль у забезпеченні ефективної системи економічної безпеки підприємства та мінімізації кадрових ризиків.

Кадрові ризики відображаються на безпеці підприємства у вигляді матеріальних та нематеріальних збитків та або втрат, що можуть проявлятися у зниженні корпоративної етики, втраті або суттєве зниження ділової репутації підприємства, падінням вартості підприємства і порушенням / погіршенням ділових відносин зі стейкхолдерами (табл. 1.6).

**Можливі наслідки кадрових ризиків для безпеки підприємства**  
**[сформовано на основі 18]**

Ризики кадрової безпеки			
нематеріальні збитки, втрати		матеріальні збитки, втрати	
зниження корпоративної культури, етики	втрата / погіршення ділової репутації, іміджу підприємства	падіння ринкової вартості підприємства / акцій	порушення / погіршення ділових відносин зі стейкхолдерами / партнерами

Об'єкти та суб'єкти кадрової безпеки, враховуючи той факт, що персонал, кадри підприємства є ключовим фактором всіх елементів економічної безпеки (рис. 1.2).

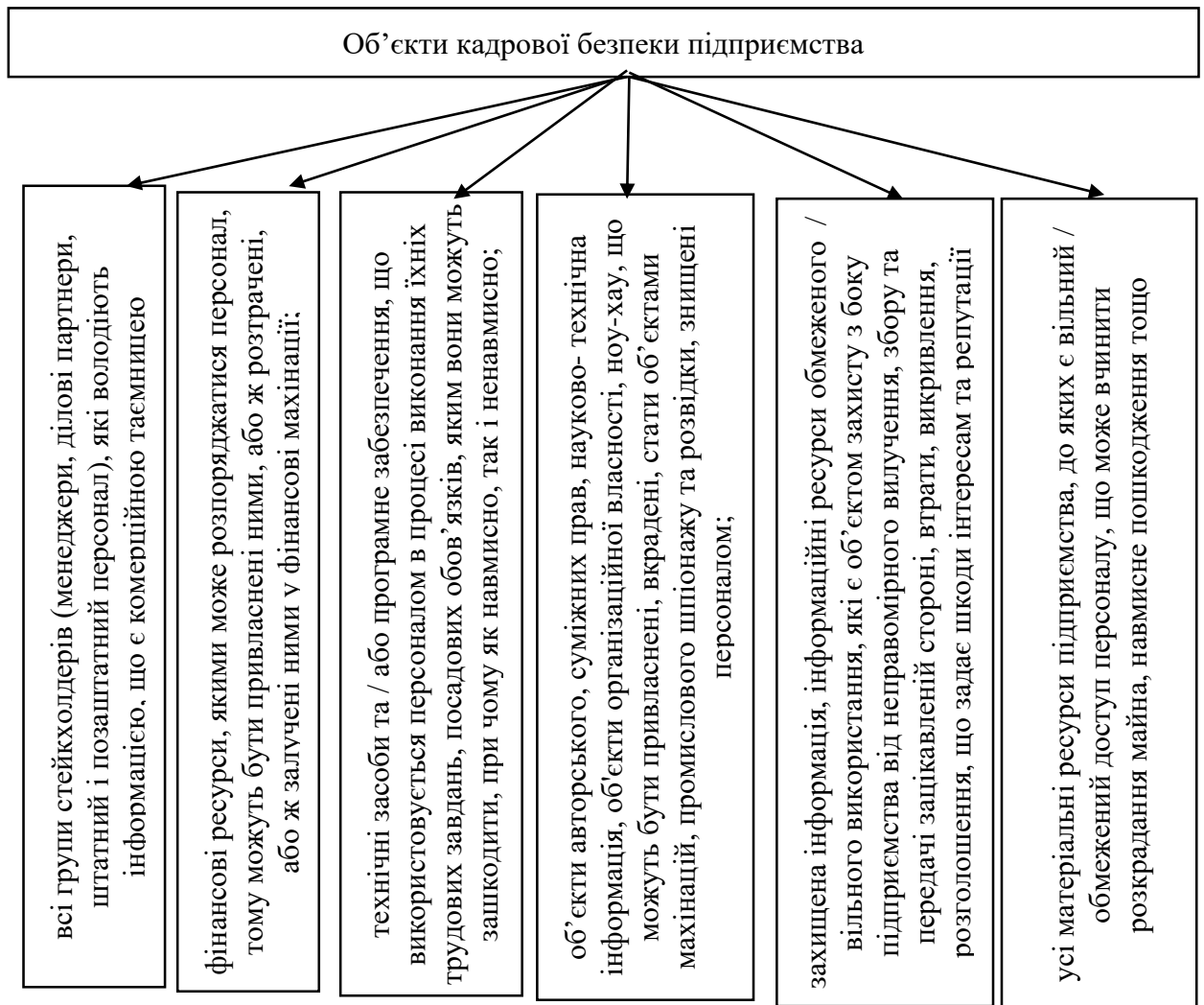


Рис. 1.2. Об'єкти кадрової безпеки підприємства

[сформовано на основі 18]

Всіх суб'єктів кадрової безпеки можна поділити на зовнішні та внутрішні:

- до зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки належать: органи місцевої державної влади та самоврядування, правоохоронні органи, служби безпеки інших підприємств, організацій, недержавні структури (фірми, організації, бюро) із забезпечення безпеки, консалтингові фірми;

- до внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки належать: служба безпеки підприємства, служба управління персоналом, структурні підрозділи (юридичний, фінансовий, економічний тощо відділи), персонал підприємства.

Враховуючи зазначене, можна виокремити основні джерела загроз кадрової безпеки (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Можливі джерела кадрових загроз [сформовано на основі 19, с. 58]

Отже, кадрова безпека являє собою комбінацію складових системи управління персоналом, які пов'язані між собою складними, багатофункціональними та багаторівневими процесними взаємозв'язками.

Персонал будь-якого підприємства як об'єкт управління характеризується рівнем професійної кваліфікації та рівнем розвитку особистісних якостей, необхідних для ефективного функціонування в конкретній сфері, мотивацією та фізичними можливостями, готовністю.

Складові кадрової безпеки прямо пов'язані з елементами системи управління персоналом підприємства та ефективністю їх управління (рис. 1.4).

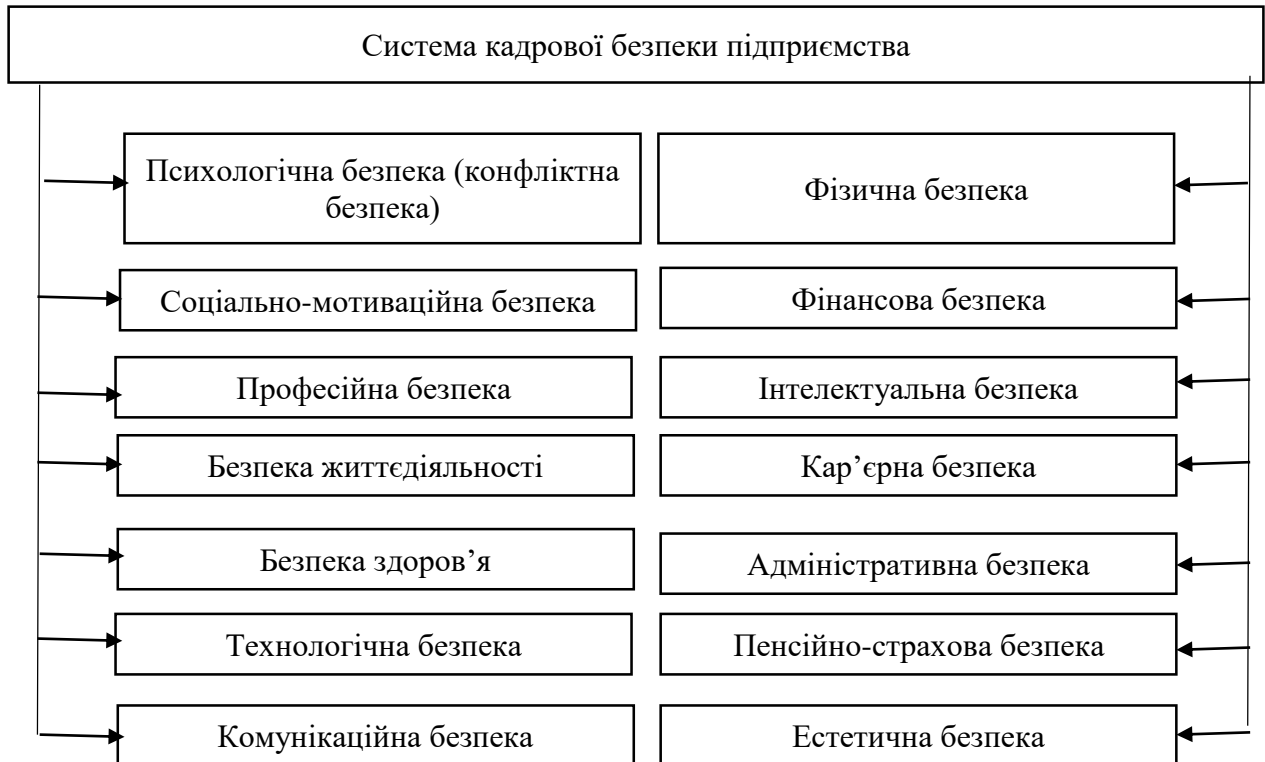


Рис. 1.4. Елементи системи кадрової безпеки, що є елементами системи управління персоналом [сформовано на основі 20-24]

Кадрові технології – це сукупність прийомів та послідовність дій персоналу, спрямованих на успішну реалізацію кадрової політики підприємства, його місії, стратегічних цілей та завдань. Як зазначають дослідники, їх можна розділити на три групи [25; 26]:

I група: кадрові технології, що забезпечують отримання необхідної, комплексної, різнобічної та достовірної інформації про особу – претендента на роботу, існуючого працівника, партнера тощо. До них належать методи оцінки

персоналу / кандидатів на вакантні посади, які в сукупності формують зміст технології оцінки персоналу;

II група: кадрові технології, що забезпечують необхідний для підприємства кількісний та якісний склад персоналу в коротко- та довгостроковій перспективі. До них належать технології відбору кадрів, формування кадрового та управлінського резерву, кадрове планування, професійного розвитку;

III група: кадрові технології, що дозволяють отримати високу результативність праці персоналу, досягнення ефекту синергії від злагоджених дій всього персоналу, їх згуртованості. Сюди включають наступні технології: технології підбору, ротації, управління діловою кар'єрою персоналу.

Отже, процес захисту підприємства від низки небезпек починається ще на етапі підбору працівників на існуючі в ньому вакансії. Фактично, з перших хвилин, коли фахівець з відбору персоналу, бачить кандидата на вакантне місце. Даний процес захисту має функціонувати безперервно протягом життєвого циклу підприємства.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства починається з такого елемента системи управління персоналом, як підбір кадрів, який у свою чергу має охоплювати наступний алгоритм [27]:

- 1) виявлення та аналіз потреби підприємства у процесі добору персоналу;
- 2) визначення профілю кандидата на вакантну посаду;
- 3) підбір кадрів в підприємстві для відбору персоналу;
- 4) визначення джерел добору та відповідних методик;
- 5) прийом та аналіз заявок від кандидатів у процесі добору персоналу;
- 6) попередній відбір кандидатів;
- 7) остаточний відбір кандидатів;
- 8) ухвалення рішення про завершальний етап відбору – закриття вакансії.

Кожен з цих етапів може стати джерелом кадрових ризиків.

Формування кадрового резерву також є одночасно елементом системи управління персоналом та кадрової безпеки і помірковане формування та управління кадровим резервом формує для підприємства ряд переваг [28]:

- забезпечення його стійких конкурентних переваг в сфері людського капіталу;
- формування оптимального складу та структури персоналу, здатних забезпечити реалізацію місії та стратегічних цілей підприємства;
- економія фінансових ресурсів на пошуки, відбір, навчання, адаптацію та розвиток персоналу при загальному зростанні ефективності його діяльності;
- зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій, пов'язаних з діяльністю персоналу.

Приділення достатньої уваги системі розвитку персоналу є важливим для забезпечення економічної безпеки підприємства, навіть того, яке функціонує у динамічних та мінливих умовах. При цьому напрямки розвитку можуть бути різні (рис. 1.5).

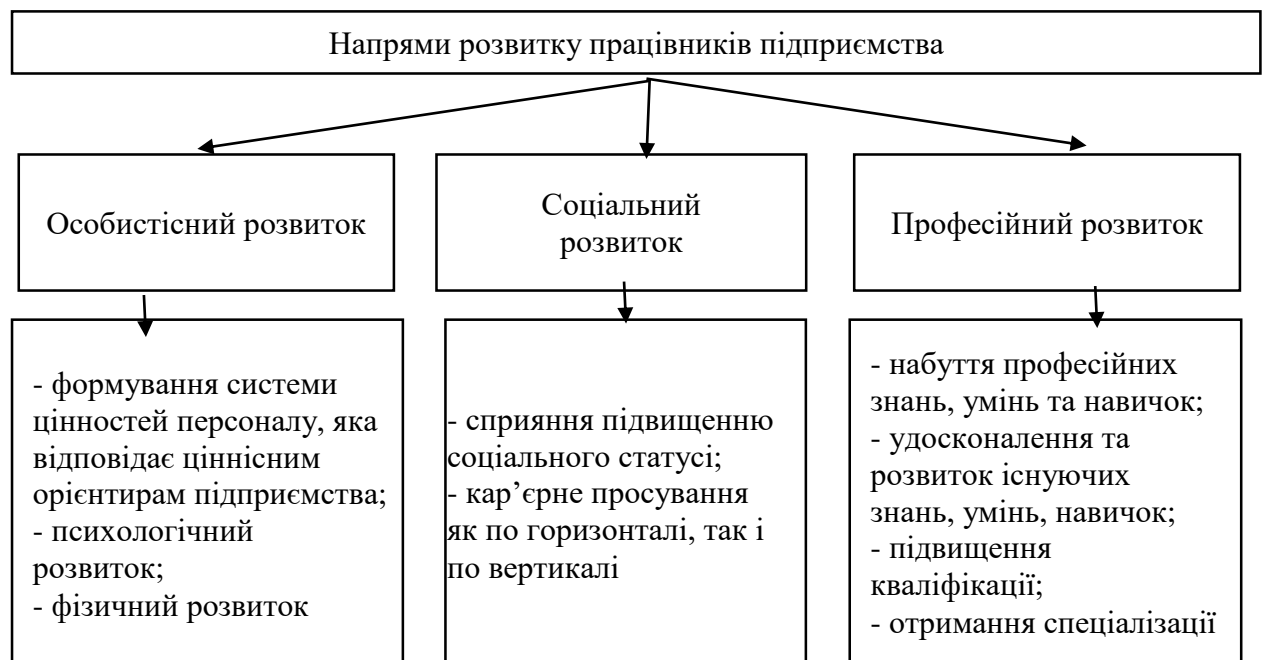


Рис. 1.5. Основні напрямки розвитку персоналу підприємства [сформовано на основі 29]

Отже, бачимо досить комплексну систему управління розвитком персоналом підприємства, що визначає подальшу економічну безпеку підприємства, у разі ефективного управління навчанням та розвитком кадрів.

Результативність системи управління кадровою безпекою підприємства також залежить від чіткої і ефективної взаємодії підрозділів та персоналу загалом. В кожному підприємстві мають бути створені горизонтальні зв'язки управління активами підприємства: часом, фінансами, трудовими ресурсами, матеріальними та сировинними ресурсами, інформацією, не лише між виробничими підрозділами, але й, в першу чергу – між кадровим відділом та іншими відділами.

### **Висновки до розділу 1.**

1. Економічна безпека підприємства характеризує стан найбільш ефективного використання всіх його ресурсів, за якого забезпечується запобігання, послаблення або захист загалом сукупностей потенціалів підприємства від загроз та небезпек, що виникають у мікро- та макросередовищі підприємства.

2. Економічна безпека підприємства може трактуватися з позицій ресурсно-функціонального, конкурентного, комплексного підходів, підходу з позицій захисту від загроз та негативного впливу зовнішнього середовища, з позицій захисту та реалізації інтересів, з позицій стійкості та розвитку.

3. Кадрова безпека є основним елементом економічної безпеки. Вона являє собою сукупність та взаємодію безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної безпеки, професійної та психологічної безпеки.

4. Управління кадровою безпекою підприємства належить до функцій управління персоналом. Елементи кадрової безпеки та системи менеджменту персоналу переплітаються та, по-суті, являють те саме. Тому від налагодження ефективного управління всіма елементами управління персоналом, можна

автоматично досягти ефективного управління кадровою безпекою підприємства.

5. Одними з основних таких елементів є: підбір та відбір кандидатів, управління кадровим резервом, кадрове планування, управління розвитком персоналу, координація діяльності та ефективний розподіл завдань та обов'язків, управління згуртованістю.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

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

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю було зареєстровано 29 березня 2017 року за юридичною адресою Україна, 07330, Київська область, Вишгородський район, селище міського типу Димер, вул. Гоголя, буд. 79, корпус А. Керівник підприємства – Олександр Олександрович Малігон.

Загальна інформація щодо діяльності досліджуваного підприємства наведена за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація щодо діяльності підприємства, 2018-2023 рр.

[сформовано на основі 30-31]

Показник	Характеристика
Код ЄДРПОУ	41245324
Уповноважені особи	Малігон О. О.
Розмір статутного капіталу	2000,00 грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна власність
Основний вид діяльності	відтворення рослин
Допоміжний вид діяльності	вантажний автомобільний транспорт; діяльність у сфері архітектури; оптова торгівля фруктами й овочами

Підприємство у власній власності має:

- майно, яке передане його учасниками у власність як внесок до статутного капіталу;
- продукцію, яка виробляється в результаті його господарської діяльності;

- інші доходи, отримані від супутньої діяльності підприємства;
- інше майно, яке підприємство набуло на будь-яких підставах, які не заборонені законодавством.

Розсадник пропонує широкий асортимент хвойних та листяних деревних та кущових рослин для створення найрізноманітніших ландшафтів. Але особливість виробничого циклу досліджуваного підприємства полягає в тому, що вирощування деревних декоративних рослин потребує від декількох до десятків років.

За допомогою даних табл. 2.2 проаналізуємо місію, мету та завдання досліджуваного підприємства.

*Таблиця 2.2*

**Інформація щодо місії, мети та завдань підприємства,  
2018-2023 рр.**

Елемент стратегії	Характеристика
Місія	втілення в життя мрій людей про приватний сад, забезпечення затишку в життєвих комплексах, окраса українських міст та сел.
Мета	одержання прибутку в довгостроковій перспективі, шляхом надання послуг з декоративного садівництва та вирощення продукції розсадників
Основні завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримати здорові та життєздатні саджанці з правильно сформованою кроною, стовбуром та корінням;</li> <li>- використовувати та популяризувати сучасні світові технології та матеріали щодо вирощування та догляду за декоративними рослинами;</li> <li>- забезпечувати вирощування рослин за міжнародними стандартами;</li> <li>- адаптація міжнародних стандартів вирощування декоративних рослин до особливостей вітчизняних умов;</li> <li>- популяризувати культуру вирощування декоративних рослин (деревних та кущових) серед населення країни;</li> <li>- поширювати досвід вирощування та догляду за декоративними рослинами, через консультування та навчання зацікавленої аудиторії</li> </ul>

Працюючи в галузі розсадництва, менеджмент підприємства декларує повну відповідальність за результати діяльності підприємства, тому намагається використовувати найсучасніші світових технології та матеріали для вирощування та догляду декоративних деревних та кущових рослин, зібрані з різних частин світу.

Реалізація зазначених місії, мети та завдань підприємства відбувається завдяки лінійній організаційній структурі – класичній вертикальній структурі управління. Дослідимо основні характеристики зазначеної організаційної структури підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні характеристики організаційної структури підприємства,  
2018-2023 рр.**

Елемент	Характеристика
Контроль нижчих рівнів управління	здійснюється директором
Рівень централізації влади	високо централізована, зосереджена в руках директора
Основна діяльність, її фундамент	робітники, що займаються розсадженням рослин, доглядом за ними, вони не мають статусу та широких повноважень
Рівень влади в руках робітників	робітники не мають влади щодо прийняття управлінських рішень, реального впливу на них
Рівень впливу робітників на результати діяльності підприємства	значний; полягає в отриманні запланованих високоякісних результатів та їх реалізація
Консультування	керівництво часто звертається за допомогою та консультуванням до робітників, адже, вони найкраще знають потреби та проблеми виробництва
Розробка стратегічних рішень	виключна відповідальність на директорі
Наявність проміжної ланки	бригадир – володіє статусом, достатньо широкими повноваженнями, безпосередньо впливає на якість праці та мотивацію робітників

Організаційна структура досліджуваного підприємства має наступні переваги:

- забезпечує узгоджену роботу всіх складових діяльності підприємства;
- простота контролю та управління;
- можливість здійснення середньо- та довгострокове планування;
- спрощений процес комунікацій;
- швидкий та прямий доступ до керівництва;
- спрощений процес прийняття рішень, відсутність необхідності постійних їх узгоджень.

Організаційну структуру підприємства наведемо за допомогою рис. 2.1.

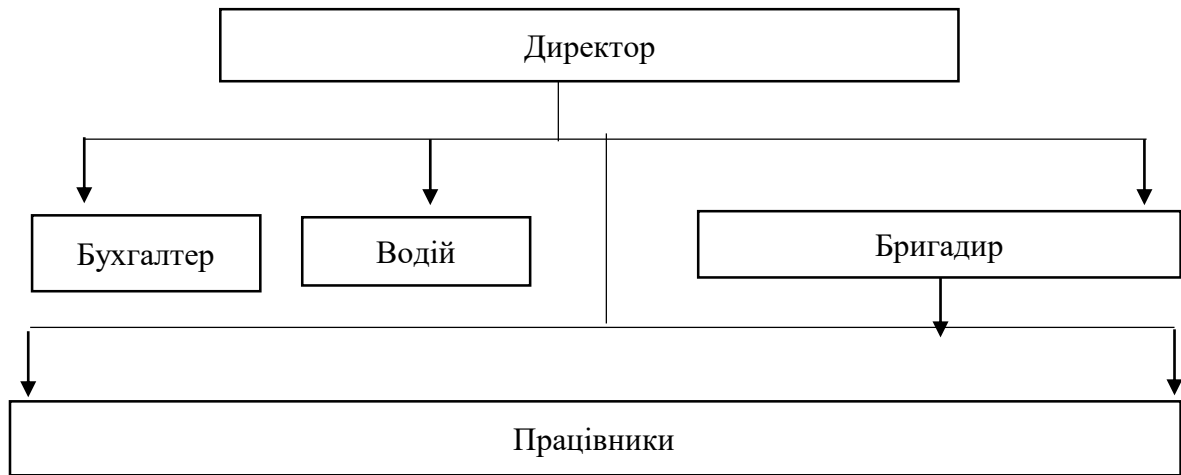


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства, 2018-2023 рр.

Зазначимо, що в досліджуваному підприємстві посадові інструкції, які покликані регламентувати функціональні обов'язки, права та відповідальність персоналу, не розроблені. Натомість, вони зазначені у трудовому договорі, на основі якого працюють всі працівники підприємства.

Як ми вже зазначали, комунікаційний процес в досліджуваному підприємстві є централізованим, але достатньо ефективним (рис. 2.2).

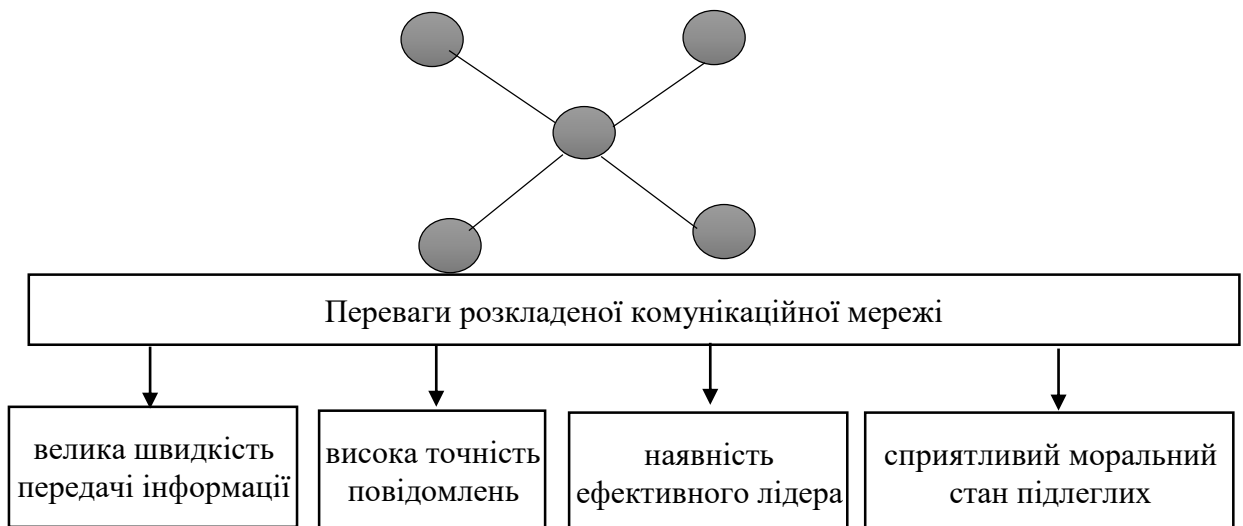


Рис. 2.2. Характеристика комунікаційної мережі підприємства, 2018-2022 рр.

При цьому директор підприємства застосовує 2 основних рівня прийняття управлінських рішень:

- індивідуальний, який характеризується внутрішньою логікою самого процесу управління підприємством;

- груповий, який передбачає зміщення інтересу в бік формування середовища навколо процесу прийняття рішення за допомогою залучення зацікавлених осіб.

Варто зазначити, що завдяки тому, що в підприємстві чітко розроблені місія, цілі та цінності, а також високі стандарти діяльності, що створює своєрідну, індивідуальну систему консультування та прийняття рішень у досліджуваному підприємстві. Так, керівник у певних ситуаціях може застосовувати гнучке лідерство, давати достатню волю в діяльності робітникам, звісно, не виходячи за межі їх компетентності. Таким чином, керівник створює атмосферу залученості працівників і до процесу цілевстановлення і до розробки заходів щодо нівелювання виникаючих проблем. На наш погляд, такий підхід є логічним для даного підприємства, адже воно є малим за розміром і від згуртованої роботи всіх на пряму залежать результати діяльності підприємства.

Враховуючи особливість діяльності підприємства, технологію вирощування більшості рослин, яка може передбачати більше, ніж десятирічний термін, логічним є застосування стратегічного менеджменту в його діяльності. Аналізуючи період 2018-2022 рр., можемо зазначити, що досліджуване підприємство використовувало стратегію проникнення на ринок, при цьому основними її фокусами були наступні (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Характерні риси стратегії підприємства, 2018-2022 рр.

Зазначимо, що дана стратегія є стратегією зростання. В її основі – збільшити продажі поточної продукції в наявних ринкових сегментах підприємства, при цьому товар суттєво не змінюється. Фактично, маркетингова діяльність досліджуваного підприємства полягає у розширенні поточних товарів на ринку – розширюють сорти, але при цьому не представляються нові продукти – види, і саме це, на думку керівництва, робить ринок більш зацікавленим у продуктах підприємства. Споживачі вже знають товар, продукцію підприємства і роблять вибір купувати перевірену конкурентну та якісну продукцію.

За допомогою даних рис. 2.4, визначимо слабкі та сильні сторони діяльності досліджуваного підприємства за період 2018-2022 рр.

Можливості	Загрози
1. Розширення географії збуту, враховуючи потребу відновлення рівня озеленення території країни у зв'язку із воєнними діями 2. Співпраця з закладами вищої освіти, що спеціалізуються на підготовці фахівців з ландшафтного дизайну, квіткарів, агрономів 3. Диверсифікація діяльності 4. Отримання пільг від держави, у разі прийняття на роботу ВПО	1. Воєнний стан в країні 2. Економічні та соціальна криза 3. Падіння купівельної спроможності населення 4. Ускладнені можливості ввозу рослин, насіння з-за кордону 5. Зміна пріоритетів споживачів 6. Міграція потенційних споживачів
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Інноваційні методи розсадження та догляду за рослинами 2. Широкий асортимент 3. Наявність сайту 4. Заохочення прямих контактів зі споживачами 5. Наявність You Tube-каналу 6. Проведення спеціалізованих семінарів 7. Високі стандарти якості	1. Обмежена дієвість реклами 2. Відсутність співпраці з місцевою владою 3. Концентрація на закріпленні на обраних ринках 4. Відсутність фахової допомоги / співпраці з професійними ландшафтними дизайнерами 5. Відсутність магазину

Рис. 2.4. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози функціонування підприємства, 2018-2022 рр.

У додатку А дана перехресна кількісна оцінка сильним, слабким сторонам, можливостям та загрозам діяльності підприємства (табл. А.1 та А.2 додатку А). Так, найвищий рівень значущості – 5 балів; найнижчий – 1 бал.

Таким чином, найбільш значимими можливостями є – розширення географії збуту, враховуючи потреби відновлення озеленення вітчизняної території, у зв'язку із воєнними діями.

Серед найвагоміших загроз – воєнний стан в Україні, економічна та соціальна криза в Україні, зменшення через перелічені причини купівельної спроможності населення. Важливими сильними сторонами діяльності досліджуваного підприємства є – практика проведення спеціалізованих науково та практично орієнтованих семінарів; широкий асортимент рослинницької продукції. Серед найвагоміших слабких сторін – відсутність: фахової співпраці з професійними ландшафтними дизайнерами; магазину.

Досліджуване підприємство спеціалізується на вирощуванні та реалізації нівакі, топіарних форм, хвойних рослин, листяних дерев, листяних кущів (додаток Б).

Отже, аналіз суб'єкту та об'єкту управління виявив чітко спеціалізоване підприємство, що формує ефективні комунікаційні мережі, стратегічно орієнтоване та має чітко визначені місію та завдання.

## **2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства**

Керівництво підприємства застосовує у власній діяльності «Стандарти на садивний матеріал декоративних рослин, рекомендовані до використання в Україні». Зокрема керівником досліджуваного підприємства розроблені загальні вимоги до виробництва продукції: щодо саджанців з відкритою та закритою кореневою системою; технології вирощування різних видів рослин, на яких спеціалізується підприємство; щодо пакування та маркування, а також транспортування та зберігання; до вимірювання рослин.

При цьому, при вирощуванні саджанців в досліджуваному підприємстві виробничий персонал керується такими загальними технологічними

вимогами: розробленими правилами висаджування; своєчасним поливом; системним підживленням рослин; щодо боротьби з шкідниками, бур'янами, хворобами; своєчасним обрізанням та правилами формування крони, а також – регулярним пересаджуванням та підрізанням коренів; специфічними особливостями вирощування контейнерних рослин (додаток В).

Найважливішим ресурсом підприємства є персонал, адже від ефективності його діяльності, його якості та вмотивованості залежать не лише їх індивідуальні результати, але й результати функціонування підприємства загалом. За допомогою даних табл. 2.4 дослідимо динаміку чисельності персоналу підприємства.

Таблиця 2.4

#### Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	5	7	7	7	3	175,0
з них: чоловіки	2	2	2	2	2	-	100,0
жінки	2	3	5	5	5	3	250,0

Таким чином, середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 75,0 %. В структурі персоналу найбільшу частку склали жінки, їх чисельність збільшилася у 2,5 рази, чисельність працівників чоловічої статі залишилася незмінною, порівняно з базисним роком.

За допомогою даних табл. 2.5, проаналізуємо рух персоналу в досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.5

#### Динаміка показників руху персоналу в підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	5	7	7	7	3	175,0
Прийнято персоналу, осіб	2	3	2	3	3	1	150,0
Вибуло працівників, осіб	1	1	2	3	2	1	200,0

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	75,0	80,0	57,1	85,7	71,4	-3,6	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	25,0	20,0	28,6	42,9	28,6	3,6	x

Отже, за період 2018-2022 рр. чисельність прийнятих працівників збільшилася на – 50,0 % (1 особу), а чисельність вибувших також збільшилася у 2 рази (на 1 особу).

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2022 р. склав 71,4 %, що на 3,6 в. пт менше за показник базисного року. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 3,6 в. пт, та склав у 2022 р. 28,6 %. Вказаний показники руху персоналу є прийнятним.

Важливим показником ефективності управління персоналом є рівень продуктивності та її позитивна динаміка, тому простежимо дані показники за допомогою рис. 2.5.

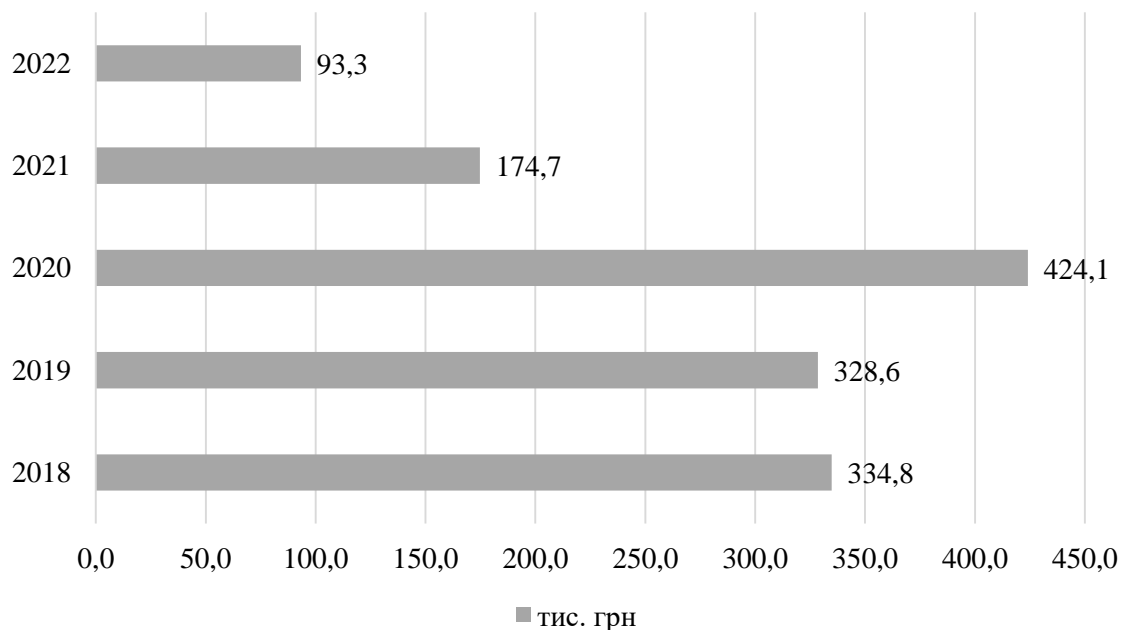


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Таким чином продуктивність праці в досліджуваному підприємстві зменшилася в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 72,1 %.

Серед важливих ресурсів підприємства знаходяться основні та оборотні засоби. Проаналізуємо рівень забезпеченості та ефективність використання основних засобів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка стану та рівня забезпеченості основними засобами підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	8,8	17,5	17,5	225	432,4	423,6	4913,6
Фондоозброєність, тис. грн /особу	2,2	3,5	2,5	32,1	61,8	59,6	2809,1
Фондовіддача, тис. грн	152,2	93,9	169,6	5,4	1,5	-150,7	1,0
Рентабельність основних засобів, %	4,4	3,8	3,8	2,4	2,3	-2,1	x

Так, середньорічна вартість основних засобів в підприємстві в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася в 49,1 рази, при цьому фондоозброєність мала тенденцію до зростання – в 28,1 рази, а фондовіддача зменшилася на 99,0 % (150,7 тис. грн), разом з тим, рентабельність основних засобів зменшилася на 2,1 в. пт. і в 2022 р. склала 2,3 %. Пов'язано це із суттєвим зменшенням обсягів продажів у 2021 та 2022 роках.

Далі дослідимо динаміку наявності та складу оборотних засобів підприємства за період 2018-2022 рр. (додаток Г). Згідно розрахунків, проведених за допомогою табл. Г.1 додатку Г, середньорічна вартість оборотних засобів зменшилася у звітному році на 41,2 %. При цьому в структурі оборотних засобів у 2022 р. найбільша частка належала запасам, але їх обсяг за досліджуваний період зменшився на 38,6 %. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом мала аналогічну тенденцію; зменшення склало 34,1 %. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги збільшилася в 2,9 рази, а гроші і еквіваленти – на 26,1 %.

Ефективність використання оборотних засобів простежимо за допомогою даних табл. 2.7.

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	1,969	2,474	3,881	1,907	1,632	-0,337
Коефіцієнт завантаження	0,508	0,404	0,258	0,524	0,613	0,105
Тривалість одного обороту, днів	183	146	93	189	221	38

Отже, коефіцієнт оборотності оборотних засобів в досліджуваному підприємстві зменшився на 0,337 в. пт, а відповідно коефіцієнт завантаження збільшився на 0,105 в. пт. Все це негативно відобразилося на зростанні тривалості обороту – на 38 днів. Іншими словами, відбулося зменшення обсягу виробництва рослинницької продукції на кожен грн поточних витрат, через це зменшилися можливості вивільнити частину оборотних коштів та створити додаткові можливості для розширення виробництва.

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

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників 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	1339,0	1643,0	2968,5	1223,2	652,9	-686,1	48,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	51,6	54,0	90,5	17,5	15,7	-35,9	30,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	952,3	1158,7	2968,5	1223,2	408,8	-543,5	42,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	42,3	44,3	74,2	14,3	9,2	-33,1	21,7

Отже, в підприємстві в 2022 р., порівняно з 2018 р., чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 686,1 тис. грн або 51,2 %. Валовий прибуток

– на 35,9 тис. грн або на 69,6 %. Зауважимо, що собівартість продукції зменшилася на 543,5 тис. грн або на 57,1 %. Негативним є зменшення чистого прибутку за аналізований період на 33,1 тис. грн або 78,3 %. Пов'язані зазначені негативні зміни із скороченням об'ємів виробництва підприємства, зумовлені ситуацією в Україні.

Проаналізуємо як змінювався рівень рентабельності підприємства за допомогою даних рис. 2.6.

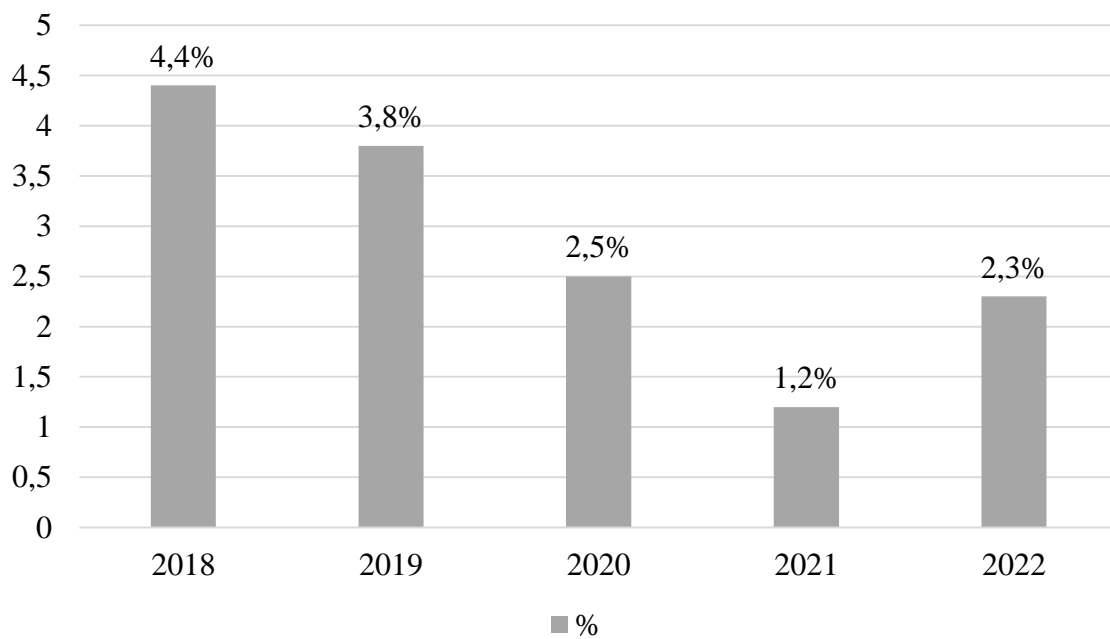


Рис. 2.6. Динаміка рівня рентабельності підприємства, 2018-2022 рр.

Аналізуючи дані рис. 2.6, можемо констатувати той факт, що в 2022 р., порівняно з 2018 р., рівень рентабельності зменшився на 2,1 в. пт. і у 2022 р. становив 2,3 %, але варто зазначити, що рівень рентабельності діяльності підприємства в аналізованому періоді мав стабільну негативну тенденцію до зменшення. Але у 2022 р., порівняно з 2021 р., даний показник збільшився на 1,1 в. пт.

Для дослідження, аналізу та подальшого прогнозування виробничих процесів підприємства з використанням багатofакторного кореляційно-регресійного аналізу були взяті основні фактори економічної ефективності, а саме чистий дохід від реалізації продукції, продуктивність праці та

собівартість продукції. Щодо результативного показника, то в його якості вибрано рівень рентабельності, як один із основних показників ефективності виробничої діяльності підприємства. Динаміка факторів впливу факторів виробничої діяльності на рівень рентабельності підприємства за останні п'ять років представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка факторів виробничої діяльності та рівня рентабельності підприємства, 2018-2022 рр.**

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	Собівартість продукції, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
2018	1339,00	93,30	952,30	4,40
2019	1643,00	174,70	1158,70	3,80
2020	2968,50	424,10	2968,50	2,50
2021	1223,20	328,60	1223,20	1,20
2022	652,90	334,80	408,80	2,30

Адаптуємо статистичні дані досліджуваного підприємства для подальшого обчислення шляхом приведення виробничої моделі до математичного вигляду, позначивши фактори та показник змінними.

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів MDETERM, CHIINV, CORREL, TRANSPOSE, VAR, FINV і LINEST та засобу Аналіз даних → Регресія. (Додаток Д)

Для визначення впливу кожного досліджуваного фактора на результативний показник рівня рентабельності розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Як відомо, одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що кожен із факторів по різному впливає на результативний показник:

- чистий дохід від реалізації продукції, коефіцієнт кореляції 0,87, зв'язок

тісний, прямий та суттєвий вплив цього фактора на рівень рентабельності;

- продуктивність праці, коефіцієнт кореляції 0,69, зв'язок середній, прямий та незначний вплив цього фактора на результативний показник;

- собівартість продукції, коефіцієнт кореляції 0,82, зв'язок тісний, прямий та значний вплив цього фактора на рівень рентабельності.

Із проведених розрахунків парних коефіцієнтів кореляції, можна зробити висновок, що кожен із факторів впливає на рівень рентабельності підприємства, але найменший вплив на результативний показник справляє продуктивність праці, коефіцієнт кореляції 0,69. Тому, цей фактор виключаємо із економетричного аналізу багатфакторної виробничої регресії рівня рентабельності і подальше дослідження та прогнозування результативного показника проводимо із двома факторами: чистий дохід від реалізації продукції та собівартість продукції.

В результаті обчислень багатфакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = 0,61 + 0,01X_1 - 0,01X_3$$

Визначено коефіцієнти багатфакторної виробничої лінійної регресії рівня рентабельності  $a_0=0,61$ ;  $a_1=0,01$  та  $a_3=-0,01$ . Параметри рівняння обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отож, із зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 1 тис. грн рівень рентабельності збільшиться на 0,01%, а при зниженні собівартості продукції на 1 тис. грн. результативний показник рівня рентабельності зміниться на 0,01%.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,85. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про прямий, тісний зв'язок між вибраними факторами та показником, а також, що варіація

рівня рентабельності підприємства на 85,13% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник, виробнича регресійна модель якісна.

Визначений F-критерій Фішера, який свідчить про адекватність багатофакторної лінійної моделі рівня рентабельності та можливість подальшого прогнозування цього показника, адже його розрахункове значення більше табличного.

На наступному етапі проводимо прогнозування факторів та результативного показника на 2024 та 2025 рр. В результаті отримано прогнозне значення факторів:

- чистий дохід від реалізації продукції 669,32 тис. грн. та 848,52 тис. грн. відповідно, зростання у порівнянні з фактичними даними 2022 р., що може бути позитивною тенденцією;

- собівартість продукції 401,60 тис. грн. та 400,58 тис. грн. відповідно, деяке зниження цього прогнозного фактора у порівнянні з 2022 р., що дозволяє припустити пошук підприємством шляхів зниження витрат.

Слід відмітити, що прогнозування цих факторів проводилося з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує економічні показники в динаміці.

Далі визначено прогнозне значення рівня рентабельності підприємства на 2024, 2025 рр., із урахуванням прогнозних значень факторів рівень рентабельності підприємства зросте до 2,54% в 2024 р. та 3,67% в 2025 р., що може вказувати на ефективність діяльності досліджуваного підприємства.

В підсумку дослідження, аналізу та прогнозування рівня рентабельності зображено графічно багатофакторну регресію результативного показника  $Y_r = 0,61 + 0,01X_1 - 0,01X_3$  в додатку Д де показано фактичні, теоретичні, прогнозні значення рівня рентабельності досліджуваного підприємства, 2018-2022, 2024-2025 рр.

Отже, в результаті проведення багатофакторного кореляційно -

регресійного аналізу можемо розробити висновок, що моделювання економічних процесів з використанням економіко-математичних методів є досить дієвим та ефективним, що може в комплексі регулювати організаційно-економічний механізм діяльності підприємства.

Далі проаналізуємо основні показники фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка основних показників фінансової стійкості підприємства,  
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,038	0,098	0,161	0,193	0,421	0,383
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,040	0,108	0,191	0,24	0,27	0,230
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,038	0,098	0,161	0,193	0,407	0,369
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,672	0,735	0,141	-0,329	-1,492	-2,164
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,026	0,074	0,141	-0,086	-0,638	-0,664

Отже, аналізуючи дані табл. 2.10, можемо зазначити, що в 2022 р., порівняно з 2018 р., коефіцієнт автономії збільшився на 0,383 в. пт., що вказує на збільшення частки власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства, але, варто зазначити, що значення даного показника менше нормативного ( $> 0,5$ ).

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів збільшився на 0,23 в. пт, що вказує на збільшення частини власних коштів, що припадають на кожну грн позикових та залучених; показник є більше за нормативний рівень ( $> 0,1$ ), окрім показника 2018 р.; варто зазначити, що вказане перевищення є незначним.

Коефіцієнт фінансової стійкості також мав тенденцію до збільшення, зокрема у звітному році, порівняно з базисним – на 0,383 в. пт, що вказує на збільшення частки активів, які підприємство може фінансувати власними силами (власним капіталом) та залучених на довгостроковій основі фінансів.

Таким чином, за вказаних тенденцій, досліджуване підприємство може залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. При цьому, варто зазначити, що коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,011 в. пт, що свідчить про збільшення частини власного оборотного капіталу, який перебуває в обороті. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився на 0,664 в. пт.

За допомогою даних табл. 2.11, проаналізуємо рівень ліквідності підприємства.

*Таблиця 2.11*

**Динаміка показників ліквідності підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	1,027	1,079	1,165	0,921	0,610	-0,416
Коефіцієнт швидкої ліквідності	148,8	125,5	276,4	321,9	196,5	47,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,099	0,090	0,103	0,039	0,104	0,005

Аналізуючи дані табл. 2.10, можемо вказати на той факт, що у 2022 р., порівняно з 2018 р., зі станом ліквідності відбувалися і позитивні, і негативні зміни: коефіцієнт покриття (вказує на достатність ресурсів, що можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань підприємства) зменшився на 0,416 в. пт. Даний коефіцієнт не досягає нормативного значення (1,5-2,5), а у 2021-2022 р. мав негативну тенденцію до значного зменшення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (характеризує платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами) мав тенденцію до збільшення на 47,7 в. пт, порівняно з базисним.

Позитивним є збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності – на 0,005 в. пт, це вказує на збільшення частини позик підприємства, які можуть бути погашені негайно. Але варто зазначити, що показник по підприємству значно нижчий за нормативний.

Отже, загалом управління фінансово-економічною підсистемою досліджуваного підприємства знаходиться на прийнятному рівні, але має проблеми у сфері фінансової стійкості та ліквідності, а також у сфері зменшення обсягів продажів та отриманням, відповідно, доходів.

### **2.3. Аналіз показників ефективності управління кадровою безпекою підприємства**

Для аналізу ефективністю управління кадровою безпекою на підприємстві, застосуємо індикаторний підхід, який заснований на розрахунку індикаторів, що пов'язані з показниками персоналу, їх ваговими значеннями та розрахунком інтегрального показника оцінки стану кадрової безпеки [32, с. 20-21]. Зробимо спробу, виявити ті показники, які є вразливими та спробуємо їх скоригувати, адже саме вони призведуть, на наш погляд, до суттєвого підвищення рівня кадрової безпеки загалом.

Використаємо наступну систему індикаторів управління кадровою безпекою підприємства [32, с. 20; 33]:

- 1) показники складу та руху персоналу підприємства;
- 2) показники витрат на інвестування в персонал підприємства;
- 3) показники мотивації праці на підприємстві;
- 4) показники умов праці на підприємстві;
- 5) особистісні показники.

Зазначеним вище групам показників управління кадровою безпекою підприємства відповідають 9 індикаторів:

1. Коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує рух робочої сили на підприємстві та частоту працевлаштування, звільнення персоналу

підприємства. По досліджуваному підприємству спостерігається наступна динаміка зміни даного показника (рис. 2.7).

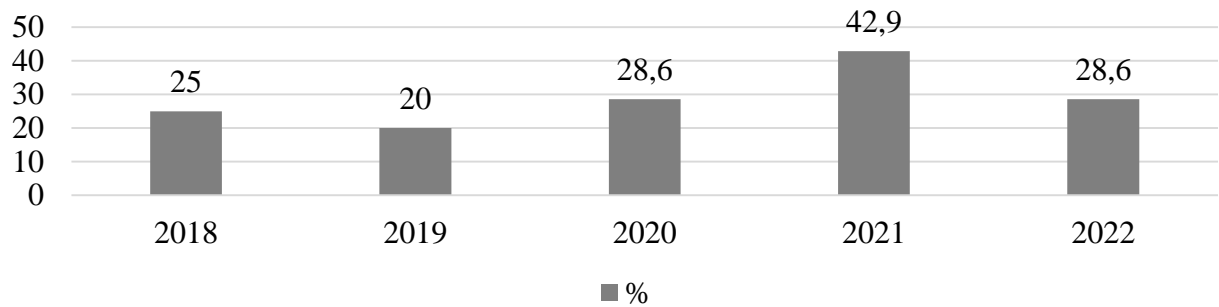


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнту плинності кадрів підприємства, 2018-2022 рр.

Середнє значення за досліджуваний період даного показника по підприємству – 29,02 %. Порівняно з базисним рівнем даний показник збільшився на 3,6 %, що є загалом негативною тенденцією, адже прихід нових співробітників може становити потенційну загрозу для стану кадрової безпеки підприємства.

2. Освітній склад персоналу – передбачає аналіз відповідності посадовим вимогам та обов’язкам, покладених на персонал підприємства їх освіти, кваліфікації. Даний індикатор є непрямим показником, що здійснює якісний вплив на стан кадрової безпеки підприємства. Проаналізуємо динаміку освітнього складу за 2018-2022 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка освітнього складу підприємства, 2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Повна вища освіта	1	1	1	2	2	1	200,0
Базова вища освіта	1	2	2	3	3	2	300,0
Неповна вища освіта	1	1	1	1	1	-	100,0
Професійно-технічна освіта	1	1	3	1	1	-	100,0

Отже, за досліджуваний період спостерігалася позитивна динаміка в освітньому складі персоналу підприємства, зокрема: збільшилася чисельність персоналу з повною вищою освітою – у 2 рази, базовою вищою освітою – у

3 рази. Отже, весь персонал має спеціалізовану освіту.

3. Наступний індикатор – частка витрат на навчання, підвищення кваліфікації персоналу в загальному обсязі витрат на нього (рис. 2.8).

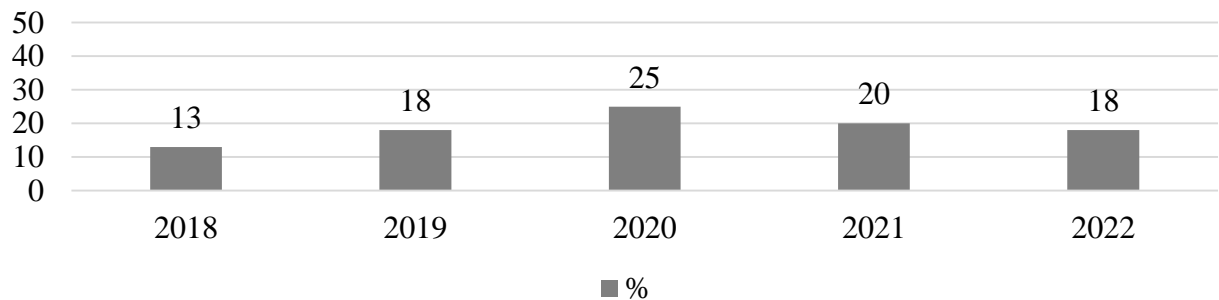


Рис. 2.8. Динаміка частки витрат на навчання у витратах на персонал підприємства, 2018-2022 рр.

Отже, частка витрат на розвиток персоналу у 2022 р., порівняно з 2018 р., зросла на 5 в. пт. В 2022 р. дані витрати склали 18,0 % у загальних витратах на персонал. Головним чином, ці витрати спрямовувалися на опанування інноваційних технологій вирощування та догляду за рослинами, консультування, участь у виставках та ярмарках, а також на здобуття повної вищої освіти.

4. Наступним індикатором є ступінь задоволеності персоналом оплатою праці. Даний індикатор належить до показників якості мотиваційної системи підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка оплати праці та рівня задоволеності нею персоналом підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна оплата праці, тис. грн / особу	8,5	9,05	10,0	10,5	11,0	2,5	129,4
Рівень задоволеності рівнем оплати праці, %:							
повністю задоволені	50,0	40,0	28,6	42,9	57,1	7,1	x
загалом задоволені	50,0	60,0	57,1	57,1	28,6	-21,4	x

1	2	3	4	5	6	7	8
незадоволені	-	-	14,3	-	14,3	14,3	x
Рівень задоволеності справедливістю оплати праці, %:							
повністю задоволені	100,0	40,0	57,1	57,1	57,1	42,9	x
загалом задоволені	-	60,0	42,9	42,9	42,9	42,9	x
незадоволені	-	-	-	-	-	-	x

Отже, за досліджуваний період 2018-2022 рр. середньомісячна оплата праці збільшилася на 2,5 тис. грн / особу (29,4 %). При цьому задоволеність рівнем оплати праці та її справедливістю достатньо високі, а чим вища задоволеність персоналу оплатою його праці, тим менша ймовірність виникнення кадрових загроз.

5. Питома вага оплати праці в загальному обсязі операційних витрат підприємства – наступний індикатор (рис. 2.9). Отже, частка витрат на оплату праці в загальних операційних витратах зростала в досліджуваному періоді, зокрема, у 2022 р. вона склала 25,0 %, що на 10,0 в. пт більше рівня 2018 р.

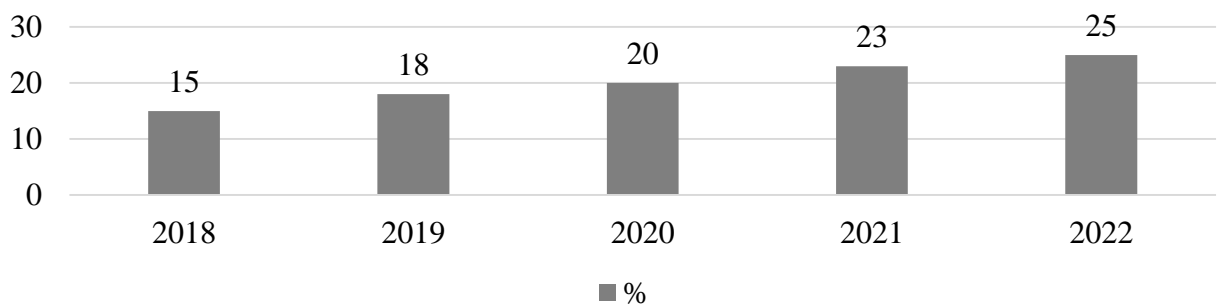


Рис. 2.9. Динаміка частки витрат на оплату праці у витратах підприємства, 2018-2022 рр.

6. Наступний індикатор – наявність професійних захворювань у працівників, пов'язаних з виконуваними ними обов'язками на робочому місці. Зазначимо, що такі не були зафіксовані на підприємстві. Крім того, під час активної фази пандемії COVID-19 керівництвом були створені максимально безпечні умови праці для співробітників, вони були забезпечені засобами захисту та надавалася матеріальна допомога у лікуванні.

7. Рівень автоматизації праці, який характеризує частку персоналу, зайнятих на ручних роботах. Розглядаючи методологію управління кадровою безпекою підприємства, чим вище рівень ручної праці, тим більше ризик виникнення кадрових загроз у вигляді отримання збитку через людський фактор. Варто зазначити, що специфіка діяльності досліджуваного підприємства передбачає велику частку саме ручної праці, але певні процеси автоматизовані, наприклад, полив, переміщення, підживлення. Загалом частка ручної праці – 70,0-65,0 %.

8. Наступний індикатор – частка працівників, які не мають порушень трудової дисципліни. По досліджуваному підприємству, факт порушення трудової дисципліни був зафіксований лише двічі у 2020 та 2021 роках – працівники отримали усну догану. Більше таких випадків не зафіксовано. Отже, дані відображають не лише характер трудової поведінки працівників, але й їх особистісні характеристики і лояльність до підприємства.

9. Заключним індикатором є ймовірність збереження комерційної таємниці, а також наявність корпоративної етики підприємства, лояльності та відданості співробітників підприємству [34]. Враховуючи теорію ймовірності та людський фактор, але ґрунтуючись на наявності корпоративної етики на підприємстві, високому рівні лояльності персоналу, можемо зазначити, що даний індикатор знаходиться на рівні 95,0 %.

Тепер за допомогою даних табл. 2.14, проаналізуємо дані індикатори щодо їх відповідності еталонних значень.

*Таблиця 2.14*

**Індикатори управління кадровою безпекою підприємства, 2018-2022 рр.**

Індикатор	Середнє значення по підприємству	Еталонне значення	Вага індикатора
1	2	3	4
1. Коефіцієнт плинності кадрів, %	29,02	20,0	0,01
2. Освітній склад кадрового потенціалу, %	100,0	100,0	0,20
3. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал, %	18,8	30,0	0,01

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4
4. Ступінь задоволеності оплатою праці персоналу, %	94,3	100,0	0,11
5. Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства, %	20,2	70,0	0,15
6. Наявність профзахворювань, %	0,0	5,0	0,01
7. Рівень автоматизації праці персоналу, %	27,5	90,0	0,14
8. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни, %	95,0	100,0	0,20
9. Ймовірність збереження комерційної таємниці, %	95,0	100,0	0,17

За методикою Л.М. Томаневич [34], визначивши інтегральний показник, можемо констатувати, що рівень кадрової безпеки досліджуваного підприємства 80,0 %.

Згідно класифікації, наведемо шкалу рівня стану кадрової безпеки підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

### Шкала рівня стану кадрової безпеки підприємства [35]

Інтервал	Характеристика стану кадрової безпеки	Необхідні заходи
0,0-0,20	Критичне	Розробка антикризової стратегії, антикризового управління
0,21 – 0,40	Кризовий	Заходи щодо локалізації кризи, мінімізації негативних наслідків та спрямованих на відновлення безпеки
0,41 – 0,60	Задовільний	Заходи спрямовані на запобігання та протидії кризі
0,61 – 0,80	Нормальне	Підтримка показників на досягнутому рівні, розробка та реалізація заходів по профілактиці кризових явищ
0,81 – 1,00	Стабільне	Підтримка показників на досягнутому рівні

Отже, рівень кадрової безпеки на досліджуваному підприємстві знаходиться у діапазоні «нормального» значення – 0,8, тому логічним є підтримка аналізованих індикаторів на вже існуючому рівні та заходів, спрямованих на профілактику кадрових загроз.

## Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство спеціалізується на вирощуванні та продажі хвойних та листяних деревних та кущових рослин. За розміром належить до категорії малих, за організаційно-правовою формою – товариство з обмеженою відповідальністю. Має власний сайт, задекларовану місію, мету та завдання розвитку та функціонування, яким підпорядковується вся діяльність підприємства.

2. Організаційна структура – пряма ієрархічна, лінійна. Вся влада зосереджена в руках директора, він приймає управлінські рішення, але, зважаючи на те, що підприємство є малим за розмірами, фактично до процесу управління, консультування залучений весь персонал (через прямі, особисті зв'язки).

3. Основними зовнішніми загрозами для діяльності підприємства – є військовий стан в державі та пов'язані з ним соціальна, економічна, політична кризи. Основна зовнішня можливість – розширення географії реалізації рослин та надання супутніх послуг. Серед основних слабких місць підприємства - відсутність професійної співпраці з ландшафтними дизайнерами та магазину; серед основних сильних сторін - широкий асортимент рослинницької продукції та наявна практика проведення спеціалізованих семінарів.

4. Підприємство інноваційно орієнтоване; працює на засадах дотримання міжнародних стандартів якості. Відносно основних показників діяльності підприємства за досліджуваний період – 2018-2022 рр., то спостерігалися наступні позитивні тенденції: збільшення середньорічної чисельності персоналу та рівня їх освіти; зростання рівня їх оплати праці та витрат на розвиток персоналу; зростання середньорічної вартості основних та оборотних засобів; основні показники фінансової стійкості підприємства переважно мали позитивну тенденцію до зростання, так само як і показники ліквідності, але, варто зазначити, що ряд з них не перевищив еталонний рівень.

До негативних: зростання рівня плинності кадрів у 2022 р., порівняно з 2018 р.; зменшення продуктивності праці персоналу; суттєве зниження ефективності використання основних та оборотних засобів та основних показників фінансово-господарської діяльності.

5. Аналіз показників ефективності управління кадровою безпекою виявив нормальний рівень кадрової безпеки підприємства, що передбачає утримання вже наявних показників кадрової безпеки та реалізацію заходів по профілактиці виникнення кадрових загроз.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення ключових елементів кадрової безпеки підприємства

Формувати систему управління кадровою безпекою актуальне та обов'язкове управлінське завдання для підприємств будь-якого розміру, що має стратегічний та тактичний вимір. Важливість формування та підтримки ефективного функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві викликані наступними її функціями [36, с. 217; 37, с. 56]:

- організаційною, що реалізується через планування потреб та джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічною, що реалізується через забезпечення комплексу умов та факторів, направлених на раціональне закріплення та використання персоналу підприємства;
- відтворювальною, що реалізується через забезпечення професійного та особистісного розвитку персоналу.

Для досліджуваного підприємства пропонуємо використовувати наступні принципи управління кадровою безпекою (рис. 3.1):

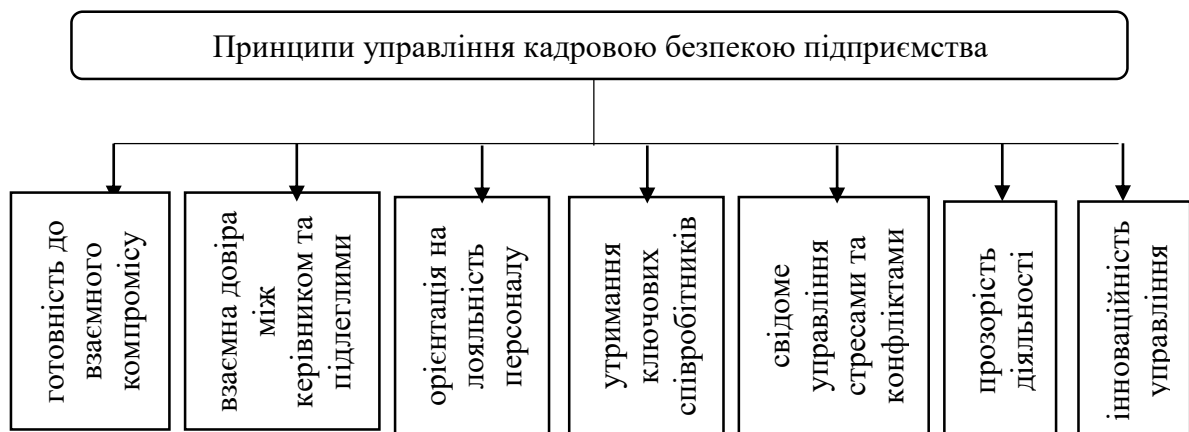


Рис. 3.1. Пропоновані принципи управління кадровою безпекою підприємства, 2024-2028 рр.

Запропоновану систему управління кадровою безпекою для досліджуваного підприємства пропонуємо розглядати як систему, яка складається з наступних підсистем, враховуючи особливості функціонування та розміри підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пропоновані елементи системи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства та їх логіка взаємодії, 2024-2028 рр.

Розглянемо деякі з елементів з метою їх удосконалення. Щодо аналізу та планування персоналу, то ми пропонуємо скористатися наступною методикою, яка на наш погляд є комплексною та дозволяє мінімізувати кадрові загрози у майбутньому (табл. 3.1).

Наступним етапом є підбір та найм персоналу. Зважаючи на періодичні зміни у чисельності персоналу та нестабільність ситуації в країні, необхідно враховувати той факт, що підприємство періодично потребує оновлення персоналу.

Важливим є підбір не лише кваліфікованих, але й продуктивних працівників.

**Пропонована методика планування персоналу для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр. [розроблено на основі 38; 39]**

Етап	Характеристика
I етап – аналіз стратегічних цілей підприємства	Основою для планування персоналу є визначення обсягів виробництва товарів, робіт, послуг за номенклатурою та асортиментом (враховуючи розширення та диверсифікацію виробництва); інвестиційний план та довгострокові проекти
II етап – аналіз наявного персоналу	Проводиться у кількісному та якісному вимірі. Включає також аналіз та проектування робочих місць, адже саме цей аналіз дає змогу визначити: час, необхідний для виконання основних виробничих операцій; самі виробничі операції; організацію робочих місць; оптимальний режим роботи; особистісні характеристики працівників, необхідні для виконання визначених операції
III етап – формування програми забезпечення трудовими ресурсами	Охоплює графік потреби в залученні додаткового персоналу визначеної кваліфікації / скороченні його чисельності; заходи по забезпеченню потреби; джерела та розмір фінансування зазначених заходів

При цьому варто враховувати, що продуктивних людей можна поділити на два типи [40]:

1) ті, хто завжди розуміють («бачать») кінцевий результат будь-якої діяльності та реалізують діяльність щодо його досягнення – це, так звані, «Перформери»;

2) ті, хто мають сильне бажання працювати та робити щось корисне, важливе, але не завжди бачать кінцевий продукт діяльності – це «Виконавці».

Основні відмінності між цими двома категоріями персоналу наведемо за допомогою табл. 3.2.

**Відмінності між основними категоріями продуктивного персоналу [розроблено на основі 40]**

Категорія	Характеристика
1	2
«Перформери»	Розуміють результат, який йому потрібно досягти; може самостійно вибрати дії, які допоможуть йому досягнути його з максимальною швидкістю та ефективністю; розуміє, що необхідно змінити в сфері його відповідальності задля кінцевого результату; може самостійно реалізувати ці зміни.

1	2
Доцільні посади	Керівні посади, де працівнику необхідно самостійно приймати важливі рішення
«Виконавці»	Здатний успішно виконувати велику кількість завдань та приносити багато практичної користі. Їм можна з часом доручати все більше обов'язків. Вони не можуть самостійно вибрати ті дії, які найшвидше приведуть до потрібного результату. Потребують управління, спрямування, постановки чітких завдань, контролю
Доцільні посади	Робітники – професіонали, які потребують управління власною діяльністю

Зважаючи на те, що досліджуване підприємство належить до категорії малих, то керівні посади зайняті (директор та бригадир) і підприємство не потребує для виробничих потреб додаткового управлінця, а отже – не потребує перфомерів.

Для досліджуваного підприємства пропонуємо удосконалення самого процесу співбесіди з кандидатом рис. 3.3 [41]:

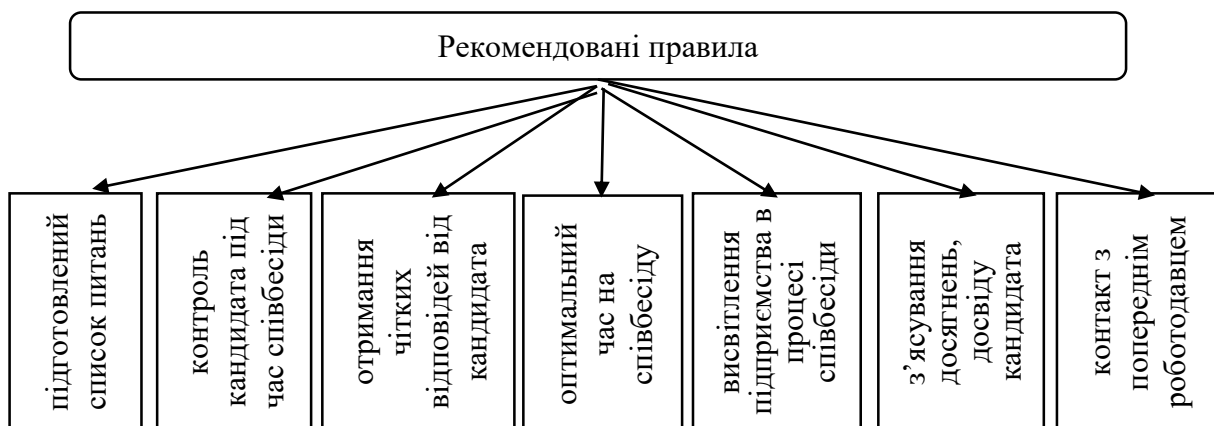


Рис. 3.3. Рекомендовані правила співбесіди для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр.

Розглянемо детальніше означені рекомендації [сформовано на основі 42; 43; 44]:

- список питань має виявляти ефективність претендента. Головними завданнями цих питань – дізнатися попередні результати роботи претендента, його очікування та ціннісні орієнтири. Питання мають формувати уявлення у

претендента, що від нього очікують, а у роботодавця – чи зможе даний претендент виконувати поставлені завдання;

- контроль кандидата полягає в тому, що за час співбесіди роботодавець має створити повне враження про кандидата, про те, чи підходить він підприємству та його цінностям, політиці. Тому важливо ставити чіткі, прості та зрозумілі відповіді;

- отримання чітких відповідей від кандидата – даний процес має висвітлювати конкретні факти, що підтверджують результативність кандидата та рівень його професіоналізму. Задля ефективного та швидкого проведення співбесіди доцільно зупиняти кандидата, якщо він відійшов від теми, ставити уточнюючі запитання, що підсумовують відповіді кандидата. Для цього доцільно використовувати фрази, наприклад: «добре», «дякую», «достатньо», «я зрозумів»;

- дотримання оптимального часу для співбесіди – 1 година, не більше. Саме цей час вважається оптимальним для визначення того чи підходить кандидат для вакантної посади та підприємства та не обтяжувати ні роботодавця, ні кандидата. Якщо керівник бачить, що кандидат не підходить, краще завершити співбесіду, повідомивши, що кандидатура буде розглядатися, при цьому вказати конкретний час отримання зворотного зв'язку;

- демонстрація («продаж») підприємства в процесі співбесіди – стратегічні орієнтири, цінності, вимоги, географія та специфіка бізнесу, правила взаємовідносин в середині підприємства та з клієнтами тощо – мають бути пояснені кандидату;

- з'ясування минулих досягнень, досвіду кандидата та професійних інтересів претендента має бути максимально підкріплене кількісною та якісною інформацією з боку претендента;

- контакт з попереднім роботодавцем (у разі його наявності) може допомогти створити повну картину стосовно претендента, його професійних та особистісних характеристик.

Щодо питання найму персоналу на постійну роботу, то, на наш погляд, доцільно приділити достатню увагу запитанням до кандидата (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Рекомендовані запитання для співбесіди для підприємства

[розроблено на основі 45; 46]

Категорія запитань	Запитання
Базові запитання	Розкажіть про себе. Чому бажаєте отримати дану посаду? Яких висот Ви хотіли досягти у власній кар'єрі? Яке підприємство Ви вважаєте ідеальним для себе? Що привабило Вас у нашій вакансії, підприємстві? Що Вам не подобалося у вашій останній роботі, посаді? Коли Ви були найбільш задоволеними роботою? Чому Ви краще за інших кандидатів? Що Вас мотивує та демотивує?
Поведінкові питання	Розкажіть про свої останні здобутки, якими Ви пишаєтесь. Що ви вважаєте своїм найбільшим провалом у попередній роботі? Як ви вирішили дану ситуацію? Чим все завершилося? Чи були у Вас конфлікти на роботі? Як часто? Чому? Як вирішували? Які відносини у Вас залишилися з керівництвом та колективом з попередньої? Уявіть ситуацію: Ваша думка різко відрізняється від рішення керівника. Якими будуть Ваші дії? Як Ви взаємодієте з людьми, які Вас дратують? Уявіть ситуацію: для виконання певного завдання, вам необхідно вийти за межі власних обов'язків. Якими будуть Ваші дії? Уявіть ситуацію: Ви зрозуміли, що не встигаєте виконати завдання чи зробили його неправильно. Якими будуть Ваші дії?

Наступному елементу, якому ми пропонуємо приділити увагу – це розвиток персоналу. Наразі доступний режим навчання онлайн, який допомагає не лише удосконалити власні знання та вміння, але й поділитися власним досвідом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Рекомендовані курси для розвитку виробничого персоналу підприємства

[розроблено на основі 47-50]

Курс	Характеристика
1	2
Декоративне рослинництво та квітникарство	Тривалість курсу: 60 ак. год. / 3 міс. Формат: онлайн, груповий Вартість курсу: 7200,0 грн

1	2
Навчальні курси декоративного садівництва з основами ландшафтного дизайну	Тривалість курсу: 6 тижнів; 6 год./тиждень Формат: онлайн, груповий Вартість курсу: 2400 грн / міс.
Фігурна топіарна стрижка рослин, кущів і дерев. Формування штамбових рослин	Тривалість курсу: 2 тижні; 6 год./тиждень Формат: онлайн, груповий Вартість курсу: 1167 грн / міс.
Фітодизайн. Проектування зимового саду. Базовий курс	Тривалість курсу: 48 ак. год. Формат: онлайн, груповий Вартість курсу: 6000,0 грн
Садово-парковий дизайн	Тривалість курсу: 32 заняття, 16 міс. Формат: онлайн, груповий, індивідуальний доступ Вартість курсу: 7456,0 грн

Також ми пропонуємо налагодити співпрацю з закладами вищої освіти, які готують спеціалістів з садівництва та ландшафтного дизайну: з фахівцями-науковцями та здобувачами вищої освіти. Такими як, наприклад:

- Полтавський державний аграрний університет;
- Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ.

Пропоновані напрями співпраці для підприємства:

- участь у науково-практичних заходах (конференції, круглі столи тощо);
- участь у наукових проєктах закладів вищої освіти;
- співпраця у якості стейкхолдера – консультування, проведення гостьових лекцій, надання бази практики для студентів, практична підготовка викладачів та здобувачів вищої освіти, тренінги тощо.

Для досліджуваного підприємства дана співпраця надає наступні переваги:

- поширення власного практичного інноваційного досвіду;
- здобуття нових наукових знань у сфері вирощування, розсадження, управління тощо;
- розширення клієнтської бази, партнерського співробітництва;
- доступ до потенційних працівників, яких можна сформувати з молодого віку.

Розвиток персоналу пропонуємо також спрямовувати на підсилення та формування необхідних у сучасних умовах особистісних якостей, зокрема за допомогою наступних безкоштовних онлайн- курсів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендовані онлайн курси розвитку особистісних якостей для персоналу підприємства [розроблено на основі 51-54]**

Курс	Характеристика
«Базова психологічна допомога в умовах війни»	Тривалість курсу: 1,5 год. Курс призначений для тих, хто знаходиться в стані стресу, зумовленого кризовою подією, хто знаходиться поруч з людьми у стресі
«Медіаграмотність: як не піддаватися маніпуляціям?»	Тривалість курсу: 1,5 год. Мета – убезпечити від негативних інформаційних впливів; здобути навички перевірки інформації
«Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія»	Тривалість курсу: 15 год. Дозволить зрозуміти які базові емоційні потреби впливають на самопочуття та як їх можна задовольнити, покращивши власний емоційний стан – з врахуванням воєнного часу
«Психологія стресу та способи боротьби з ним»	Тривалість курсу: 5 тижнів. Мета – навчити підтримувати життєву рівновагу, справлятися із викликами, організовувати власну стійкість та стабільність на рівні думок, почуттів, активності

Даний перелік не є вичерпний. Для розвитку soft skills персоналу підприємства необхідно для початку визначити слабкі місця або інтереси персоналу, з метою більш ефективного підбору курсів. Перелічені вище курси є універсальними.

Ще один елемент системи управління кадровою безпекою, якому ми б хотіли приділити увагу – це корпоративна культура досліджуваного підприємства. За допомогою даних табл. 3.5 наведемо тип корпоративної культури наявний та рекомендований за різними класифікаціями.

Перехід до пропонованих типів корпоративної культури можливий за рахунок більш активного залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, аналізу ситуації, висловлення та розгляд їх пропозицій та ініціатив, враховуючи їх досвід, професіоналізм та високий рівень лояльності, такий підхід зміцнить мотивацію персоналу та стимулюватиме

його розвиток та підсилюватиме його участь у формуванні майбутнього підприємства.

Таблиця 3.6

**Наявний та рекомендований тип корпоративної культури досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр. та 2024-2028 рр.**

**[сформовано з використанням 55-59]**

Класифікація	Наявний тип	Рекомендований тип
Д. Бек і К. Кован	«приналежність» – колектив = сім'я, головне – сприятливий морально-психологічний клімат	«синтез» – високий рівень професіоналізму, креативності працівника щодо вирішення завдань; командний
Ч Хенді	культура завдання – спрямованість на успішну реалізацію завдань, проектів; оцінка роботи за результатами та вагомістю працівника в колективі. За рахунок поєднання високого рівня професіоналізму кожного працівника та підібраних ресурсів формуються умови для досягнення очікуваних результатів	доповнити культуру завдання культурою особистості, яка передбачає акцентування на особистих якостях персоналу: професіоналізмі, відповідальності, креативності, готовності до змін та ініціативності

На нашу думку, удосконалюючи такі складові системи управління кадровою безпекою, як пошук та відбір персоналу, розвиток персоналу та корпоративної культури, досліджуване підприємство суттєво зменшує кадрові загрози, які можуть бути спричинені даними елементами.

### **3.2. Розширення сфери діяльності підприємства як складова управління його кадровою та економічною безпекою**

З метою зменшення кадрових загроз на досліджуваному підприємстві пропонуємо дещо диверсифікувати його діяльність, залучивши власний персонал до даного процесу. Зокрема, пропонуємо запустити навчальні онлайн курси за тематикою:

- «Власний розсадник»;
- «Ефективний догляд за хвойними рослинами»;

- «Ефективний догляд за кущовими рослинами»;
- «Інноваційні технології вирощування та догляду за хвойними та кущовими рослинами»;
- «Дерева у горщиках: відкриття власного бізнесу на селі».

Розглянемо детальніше один з цих проєктів, наприклад, проєкт «Власний розсадник» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Деталі проєкту «Власний розсадник» [розроблено на основі 60],  
2024-2028 рр.**

Елемент	Характеристика
Сутність	Курс передбачає покрокове керівництво щодо започаткування власного розсадника. Передбачає консультування щодо просування та продажу власної продукції.
Тривалість курсу	1,5 місяці
Вартість	8000,0 грн
Гасло	Сплануйте власний прибутковий розсадник з «нуля» за 1,5 місяці
Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання учасниками покрокової інструкції для запуску власного розсадника рослин, починаючи від ідеї, спеціалізації, технологій вирощування, економіки та управління бізнесом, організації збуту та просування.</li> <li>- планування розсадника з мінімальними інвестиціями та окупністю у перший рік;</li> <li>- надання вільних консультацій на питання від учасників;</li> <li>- допомога у підготовці бізнес-плану розсадника</li> </ul>
Фокус-групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- люди, які люблять рослини та бажають пов'язати власне життя з їх вирощуванням та ще й отримувати від цього прибуток;</li> <li>- живете на власній землі та ажаєте отримувати від неї віддачу;</li> <li>- підприємці, що бажають диверсифікувати власний бізнес;</li> <li>- власники земельної ділянки під природний сад (спочатку для власних потреб, а згодом – для отримання доходу)</li> </ul>
Спікери	Блок «Менеджмент. Маркетинг. Бізнес-план» – директор, бухгалтер; Блок «Технологія вирощування та догляду» – бригадир, виробничий персонал

Які переваги запуску подібних проєктів для досліджуваного підприємства?:

- популяризація власного бізнесу та здобутків;
- налагодження ефективних партнерських відносин;
- реклама власного підприємства;
- стимулювання власного розвитку;

- отримання нового досвіду;
- отримання додаткового доходу для персоналу.

Які кадрові ризики можуть потенційно виникнути при реалізації таких проєктів у досліджуваному підприємстві?:

- персонал може долучитися до викладання курсів, започаткувавши власний освітній бізнес;

- персонал може започаткувати власну справу – розсадник.

Чому ми вважаємо, що дані ризики є мінімальними?:

- 1) високий рівень лояльності персоналу;
- 2) сприятливий морально-психологічний клімат в колективі;
- 3) «родинні» відносини в колективі;
- 4) спільний розвиток колективу та підприємства, що є запорукою спільної ефективної діяльності;
- 5) не всі люди можуть бути менеджерами, а «виконавцям» важко, а іноді неможливо започаткувати та управляти власним бізнесом.

Для розвитку джерел отримання доходів підприємством та мінімізації кадрових небезпек пропонуємо двом працівникам отримати освіту ландшафтного дизайнера (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Деталі проєкту «Фахівці з ландшафтного дизайну»

[розроблено на основі 61; 62], 2024-2028 рр.

Елемент	Характеристика
1	2
Вища освіта (варіант 1)	
Навчальний заклад	Полтавський державний аграрний університет
Термін навчання	3 роки 10 місяців
Вартість	93000,0 грн за весь термін. В розрахунку на двох здобувачів вищої освіти – 186000 грн
Спеціальність	«Садово-паркове господарство»
Формат	змішаний
Переваги	диплом державного зразка, фахові викладачі
Курси з ландшафтного дизайну (варіант 2)	
Курс	Ландшафтний дизайн. Професіонал
Термін	84 занять, 7 місяців, 3 рази на тиждень

1	2
Вартість	12 000 грн./місяць (84 000 грн/весь курс) В розрахунку на двох слухачів – 168000 грн
Формат	змішаний
Переваги	відповідність міжнародним стандартам професії, можливість участі у реальних проєктах на етапі навчання

Отримавши освіту з ландшафтного дизайну, працівники можуть розширити не лише власні знання, але й джерела отримання доходів, зменшуючи ризик втрати роботи як основного джерела доходу. Чим більш комплексна компетентність у працівника, тим менша ймовірність того, що працівник не зможе знайти роботу, враховуючи різні життєві обставини.

Власне, персонал здобуває більшу впевненість у власних силах та майбутньому, а це сприяє формуванню стресостійкості та відкритості відносин в колективі.

Орієнтовна вартість майбутніх проєктних робіт з ландшафтного дизайну наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Орієнтовна вартість послуг з ландшафтного дизайну, рекомендована для підприємства [розроблено на основі 63], 2024-2028 рр.**

Послуга	Вартість, дол. США
Консультація з виїздом фахівця на ділянку	26,0
Ескіз (в 2-х варіантах) для вибору варіанту благоустрою (в розрахунку на 5 соток)	160,0
Проєктна документація (генеральний план, дедроплан, посадкове та розбивочне креслення)	35,0
План квітника, розарію, водойми з якісним та кількісним представленням посадкового асортименту (характеристика рослин, рекомендації щодо догляду тощо)	4,0 / м <sup>2</sup>
Кошторисна документація	10,0 % від вартості робіт
Авторський нагляд	10,0 % від вартості робіт
Топографічна зйомка	10,0 % від вартості робіт за 1 сотку

Для більшої популяризації діяльності досліджуваного підприємства, розпорошення ризиків та налагодження взаємовигідних відносин із закладами вищої освіти – Полтавським державним аграрним університетом; Аграрно-

економічним фаховим коледжем ПДАУ: джерелами спеціалізованих наукових розробок; нового партнерства; широкої клієнтської бази; спеціалізованих кадрів, пропонуємо відкрити в районі знаходження цих закладів власний магазин.

Наведемо покрокову інструкцію відкриття такого магазину (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Алгоритм відкриття спеціалізованого магазину з продукцією підприємства, 2024 р.

Наведемо деякі елементи стосовно пропонованого відкриття магазину:

- 1) персонал – два продавці із зарплатою 10,0 тис. грн / місяць;
- 2) управління – керівник підприємства, бухгалтерія – бухгалтер підприємства;
- 3) особливість асортименту – виключно продукція розсадника та товарів по догляду за ними, лікувальні засоби – перевірені через власне застосування у розсаднику;
- 4) додаткові послуги: можливість замовлення консультацій із садівництва та догляду; можливість замовлення навчального курсу.

Отже, підсумуємо систему пропонованих заходів з удосконалення управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Система заходів з удосконалення управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр.**

Захід	Характеристика
Удосконалення управлінських аспектів	
Система принципів управління кадровою безпекою	безкоштовно
Визначення елементів системи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства	безкоштовно
Методика планування персоналу	безкоштовно
Практичні рекомендації щодо стратегії набору та відбору персоналу	безкоштовно
Розвиток корпоративної культури підприємства	безкоштовно
Курси розвитку компетенцій виробничого персоналу (в середньому)	64,0 тис. грн
Курси розвитку soft skills персоналу	безкоштовно
Започаткування власних освітніх проєктів (дохід)	220,0 тис. грн / рік
Налагодження партнерських зв'язків з профільними навчальними закладами	безкоштовно
Підготовка фахівців з ландшафтного дизайну	186,0 тис. грн / 168,0 тис. грн
Відкриття магазину: очікуваний річний дохід; очікуваний чистий прибуток	1044,0 тис. грн 228,5 тис. грн
Загальний кошторис, тис. грн	250,0
Планований прибуток, тис. грн	448,5

Отже, отримані планові результати більші за планові витрати. Крім того, ряд запропонованих заходів є безкоштовними. Заходи з удосконалення управління кадровою безпекою підприємства покликані удосконалити процеси залучення, пошуку, відбір працівників, його розвиток та підтримку корпоративного духу, пошук нових джерел формування доходів для підприємства та його персоналу. Ефективна реалізація зазначених заходів, на наш погляд, має сприяти стабільності та розвитку підприємства, посилення його конкурентних переваг.

### Висновки до розділу 3

1. Сформовані принципи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства та елементи системи управління кадровою безпекою, їх логіка взаємодії.

2. Запропонована методика планування персоналу для досліджуваного підприємства, яка охоплює три етапи.

3. Описана категорія персоналу, яку може потребувати досліджуване підприємство, а також наведені рекомендації щодо удосконалення правил проведення відбіркової співбесіди, спрямованих на зменшення такої кадрової загрози, як прийняття на посаду непідходящого персоналу.

4. Рекомендовані курси розвитку виробничого персоналу, спрямовані на розширення його компетентностей, а також курсів для розвитку soft skills всього персоналу підприємства.

5. Запропоновано налагодити співпрацю з закладами вищої освіти, які готують спеціалістів з садівництва та ландшафтного дизайну; з фахівцями-науковцями та здобувачами вищої освіти. Серед пропонованих напрямів співпраці для підприємства: участь у науково-практичних заходах; участь у наукових проєктах закладів вищої освіти; співпраця у якості стейкхолдера тощо.

6. Рекомендовано розвивати корпоративну культуру, у напрямку збільшення рівня співпраці між керівництвом та виробничим персоналом, більшого реального залучення виробничого персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, стимулювання їх ініціативності та креативності.

7. Запропоновано розширити сферу діяльності досліджуваного підприємства, зокрема, шляхом введення такого виду діяльності, як спеціалізовані навчальні курси-тренінги з росадництва, вирощування та догляду за хвойними та кущовими рослинами.

8. Рекомендовано двом працівникам підприємства отримати освіту у сфері ландшафтного дизайну – з метою зменшення ризику неповної

зайнятості, розширення сфери послуг підприємства та джерел доходів як для персоналу, так і для підприємства загалом.

9. Запропоновано відкрити спеціалізований магазин. Загалом кошторис рекомендованих заходів – 250,0 тис. грн, а очікуваний прибуток – 448,5 тис. грн за рік.

## ВИСНОВКИ

1. Економічна безпека підприємства визначається ступінню ефективності використання ресурсів, що, при чому логіка використання має забезпечувати можливість запобігання, послаблення та захист потенціалу підприємства. При цьому економічна безпека підприємства може розглядатися з різних ракурсів: конкуренції, ресурсного функціонування, комплексного підходу до управління, захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз; забезпечення через ефективний захист стійкості та розвитку.

2. Одним з основних елементів економічної безпеки є кадрова безпека, яка охоплює системи: безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційну, професійну та психологічну безпеки. Управління кадровою безпекою – функція загального кадрового управління. Критичними точками управління кадровою безпекою є: кадрове планування, система підбору та відбору кадрів, управління кадровим резервом, управління розвитком персоналу та його згуртованістю, координація діяльності та ефективний розподіл завдань, повноважень та відповідальності.

3. Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю належить до категорії малих; спеціалізується на вирощуванні та продажі хвойних та листяних деревних та кущових рослин. Разом з тим, підприємство має власний сайт, місію, мету та завдання функціонування. З огляду на розмір підприємства, логічним є архітекtonика його структури управління – лінійна, пряма ієрархічна. Влада зосереджена в руках директора – він же засновник, але керівник практикує систематичні консультації з персоналом.

4. Серед основних зовнішніх загроз – є військовий стан та пов'язана з ним системна криза. Разом з тим, залишається основна зовнішня можливість щодо розширення географії збуту товарів та послуг. Серед виявлених нами основних слабких місць є відсутність професійної співпраці з ландшафтними дизайнерами та фірмового стаціонарного магазину; серед сильних сторін –

широкий асортимент продукції та практика проведення спеціалізованих семінарів; інноваційність та дотримання міжнародних стандартів якості.

5. Щодо основних показників діяльності підприємства за 2018-2022 рр., спостерігалися наступні позитивні тенденції: збільшення середньорічної чисельності персоналу (на 75,0 %) та рівня їх освіти; зростання рівня їх оплати праці (на 29,4 %) та витрат на розвиток персоналу (у 2022 р. – 18,0 % у загальних витратах на персонал); зростання середньорічної вартості основних (в 49,1 рази) та зменшення середньорічної вартості оборотних засобів у на 41,2 %; основні показники фінансової стійкості підприємства переважно мали позитивну тенденцію до зростання, так само як і показники ліквідності, але, варто зазначити, що ряд з них був на межі еталонний рівень. До негативних тенденцій можна віднести: зростання рівня плинності кадрів на 3,6 в. пт і в 2022 р. становив 28,6 %; зменшення продуктивності праці персоналу на 72,1 %; суттєве зниження ефективності використання основних та оборотних засобів та основних показників фінансово-господарської діяльності: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 51,2 %; валовий прибуток – на 69,6 %; чистого прибутку – на 78,3 %.

5. Аналіз показників ефективності управління кадровою безпекою виявив нормальний рівень кадрової безпеки підприємства, що передбачає утримання вже наявних показників та реалізацію профілактичних заходів.

На основі проведеного дослідження рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства було запропоновано:

1. Застосовувати сформовані нами принципи управління кадровою безпекою: готовність до спільного компромісу; довіра між менеджером та підлеглими; орієнтація на забезпечення лояльності персоналу; управління талантами; управління конфліктами та стресами; прозорість та ініціативність. При цьому запропоновано приділяти пропорційну увагу всім елементам системи управління та логіці їх взаємодії.

2. Методику планування персоналу яка охоплює три етапи: I-й – «аналіз стратегічних цілей підприємства»; II-й – «аналіз наявного персоналу»; III-й –

формування програми забезпечення персоналом належної кількості та якості. При цьому, виявлена потреба підприємства у категорії персоналу – «виконавці». З метою підвищення ефективності добору та відбору кадрів, запропонований ряд правил відбору персоналу та категорій запитань на співбесіді, які варто задати кандидату.

3. Активно проводити навчання та самонавчання персоналу. Для цього було рекомендоване опанування курсів розвитку виробничого персоналу, курсів для розвитку soft skills персоналу .

4. Налагодити співпрацю з ЗВО, які готують фахівців з садівництва та ландшафтного дизайну; з фахівцями-науковцями та здобувачами вищої освіти. Серед пропонованих напрямів співпраці: участь у науково-практичних заходах; спільна участь у наукових проєктах; співпраця у якості стейкхолдера тощо.

5. Розвивати на систематичній основі корпоративну культуру, збільшуючи при цьому рівень співпраці між менеджментом та персоналом, залучати весь персонал до процесу прийняття управлінських рішень; стимулювати їх ініціативності та креативності; розширити «культуру завдання» ще й «культуру особистості».

6. Розширити сферу діяльності досліджуваного підприємства, через введення спеціалізованих навчальних курсів-тренінгів з росадництва, вирощування та догляду за хвойними та кущовими рослинами.

7. Отримати освіту у сфері ландшафтного дизайну (2-ом фахівцям) – з метою зменшення ризику неповної зайнятості, розширення обсягу пропонованих послуг та джерел доходів. наступною пропозицією було – відкрити спеціалізований магазин.

8. Кошторис рекомендованих заходів – 250,0 тис. грн, а плановий прибуток – 448,5 тис. грн за рік. Крім того, очікується потужний соціальний ефект, що полягатиме у зростанні лояльності персоналу, мотивації та задоволеності від зайнятості на досліджуваному підприємстві.