

УДК 005.342:351.863

В. І. Ткаченко,

доктор філософії з менеджменту, Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2439-5903>

І. А. Гнатенко,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

О. Д. Костюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної
діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6425-2739>

Г. С. Поповиченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1065-8143>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.19.30

ПРОФЕСІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ПРОЕКТНЕ КОМАНДОТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

V. Tkachenko,

PhD in Management, Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava

I. Hnatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship
and Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

O. Kostyuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management
and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine, Kyiv

H. Popovychenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting
and Taxation, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

PROFESSIONAL EMPLOYMENT AND PROJECT TEAM BUILDING IN THE PERSONNEL SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIVELY ORIENTED ENERGY-EFFICIENT ENTERPRISES IN THE AGRO-FOOD SECTOR AND PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY

В процесі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери велика увага приділялася розміру самого підприємства агропродовольчої сфери, що потребує більш ретельного вивчення для аналізу досвіду організації кадрової безпеки в системі захисту інтелектуальної власності, професійної зайнятості та проектного командотворення конкретних підприємств агропродовольчої сфери різних розмірів, а також удосконалення методики її інтегральної оцінки. Дану задачу доцільно проводити з

використанням виробничої функції. Узагальнено досвід організації професійної зайнятості та проектного командотворення в системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери та захисту інтелектуальної власності. Виявлено, що незалежно від розміру підприємства, чим більше на ньому працівників, тим воно більше рентабельне, тобто його система управління більш ефективна, а відповідно — має бути і більш ефективною і підсистема кадрової безпеки. Визначено місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Досвід багатьох компаній показав, що окрім активізації можливостей саморозвитку й кар'єри, фактично всі роботодавці намагаються реалізовувати соціальні проекти на селі. Проведено експертну оцінку актуальних особливостей кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Складена відповідна карта, зокрема: найактуальніші фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери — плінність кадрів, пандемія та війна; 45,5 % великих підприємств, 27,4 % середніх та 10,1 % малих підприємств, з них 6,8 % мікропідприємств агропродовольчої сфери України, системно займаються питаннями кадрової безпеки; за 20—40 тис. грн./міс мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця тощо.

In the process of organizing personnel security management of innovatively oriented energy-efficient agro-food enterprises, great attention was paid to the size of the agro-food enterprise itself, which requires a more thorough study to analyze the experience of organizing personnel security in the system of intellectual property protection, professional employment and project team building of specific agro-food enterprises of various sizes, as well as improving the methodology of its integral assessment. It is advisable to carry out this task using the production function. The experience of professional employment organization and project team building in the personnel security management system of innovatively oriented energy-efficient enterprises in the agro-food sector and protection of intellectual property is summarized. It was found that regardless of the size of the enterprise, the more employees it has, the more profitable it is, that is, its management system is more effective, and accordingly, the personnel security subsystem should be more effective. The place of the Ukrainian labor mentality in the formation of personnel security of enterprises in the agro-food sector is determined. The experience of many companies has shown that, in addition to enhancing self-development and career opportunities, virtually all employers try to implement social projects in the countryside. An expert assessment of the current features of personnel security in the management system of the agro-food enterprise was carried out. An appropriate map was drawn up, in particular: the most relevant factors influencing personnel security at the level of an agro-food enterprise — personnel turnover, pandemic and war; 45.5% of large enterprises, 27.4% of medium-sized and 10.1% of small enterprises, of which 6.8% are micro-enterprises in the agri-food sector of Ukraine, systematically deal with issues of personnel security; for 20—40 thousand hryvnias/month of the minimum wage for employees of enterprises in the agri-food sector of Ukraine, issues of personnel security will have the least negative consequences for the employer, etc.

Ключові слова: професійна зайнятість, проектне командотворення, система, організація, управління кадровою безпекою, інноваційно орієнтовані підприємства, енергоефективні підприємства, підприємства агропродовольчої сфери, захист інтелектуальної власності.

Key words: professional employment, project team building, system, organization, personnel security management, innovation-oriented enterprises, energy-efficient enterprises, agro-food enterprises, intellectual property protection.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В процесі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери велика увага приділялася розміру самого підприємства агропродовольчої сфери, що потребує більш ретельного вивчення для аналізу досвіду організації кадрової безпеки в системі захисту інтелектуальної власності, професійної зайнятості та проектного командотворення конкретних підприємств агропродовольчої

сфери різних розмірів, а також удосконалення методики її інтегральної оцінки. Дану задачу доцільно проводити з використанням виробничої функції, що актуалізує тему дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Враховуючи багатоаспектність і різноманітність підходів при організації управління

кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери, її практичну складову доцільно розглядати залежно від цілей і завдань менеджменту з можливістю взаємointegraції та взаємодоповнення наведених підходів. Взагалі аналіз загроз кадровій безпеці доцільно проводити з використанням експертного опитування, яке дозволить виявити найбільш значимий вплив загроз з точки зору керівників та менеджерів досліджуваних підприємств. Більшість авторів сходиться на думці, що послідовність даного етапу наступна: визначення та обґрунтування переліку існуючих загроз кадровій безпеці; формування експертної групи; експертна оцінка загроз кадровій безпеці — перевірка їх значимості; визначення узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнту конкордації; результати побудови рейтингу загроз кадровій безпеці [4, с. 103—104; 8]. Доцільним є проведення ідентичного системного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідити професійну зайнятість та проектне командотворення в системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери та захисту інтелектуальної власності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Незалежно від розміру підприємства, чим більше на ньому працівників, тим воно більше рентабельне, тобто його система управління більш ефективна, а відповідно — має бути і більш ефективною і підсистема кадрової безпеки. Тож треба вияснити причини таких наслідків на прикладі конкретних підприємств різних розмірів. Але перед цим, доцільно схе-



Рис. 1. Місце українського трудового менталітету у системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери

Джерело: складено за матеріалами [10].

матично представити місце українського трудового менталітету у формуванні системи організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери (рис. 1).

Так, наприклад, компанія Kernel запустила програму Walk the Talk, яка залучатиме колег у питання безпеки та підвищуватиме рівень поінформованості на підприємствах. Програма спрямована на відкриту комунікацію співробітників із фахівцями з охорони праці та менеджментом. Під час стандартних обходів співробітники спілкуватимуться щодо питань безпеки та ризиків процесів, до яких вони залучені. Також очікується відкрита комунікація про побоювання або бажані поліпшення в області безпеки, які колеги бачать на робочому місці. Компанія усебічно намагається в першу чергу розвинути культуру безпеки [3].

В компанії Kernel є директор з безпеки, який відповідає за інформаційну, економічну та загальну безпеку активів і представництв [1]. Більш широко і в аспекті навіть кар'єрного росту дане питання розглядає ПАТ "Миронівський хлібопродукт" (далі МХП). В галузі кадрової безпеки керівництво МХП вбачає фундамент для кращої співпраці компанії та працівника, тобто відповідність професійних і особистих компетенцій працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує. Тобто

компанія, забезпечуючи спеціалістів матеріально більш суттєво, ніж конкуренти, бажає гарантій своєї кадрової безпеки, тому адміністрація компанії зазначає, що вкрай важливо не просто знайти спеціаліста з потрібним досвідом роботи, а зуміти визначити, чи має він необхідні ключові компетенції та здібності для їхнього розвитку, і, головне, яка в нього мотивація для подальшого розвитку. Кожен, хто працює в МХП, довів і продовжує доводити щодня, що відповідає вимогам своєї посади і, відповідно, вимогам компанії. Більш того, щодня працівник має розвиватись у відповідному до розвитку компанії темпі [7].

Можна зробити висновок, що основні цінності МХП при роботі з персоналом — професійна та особистісна компетенція, що можна вважати дотичним до нейтралізації внутрішніх загроз кадровій безпеці. Компанією в програмних документах щодо кадрової політики велика увага також приділяється політиці охорони здоров'я та безпеки робочого середовища [7].

Керівництво МХП оприлюднило інформацію про встановлення камер спостереження за персоналом для відслідковування настрою співробітників. Якщо особа виглядає нещасною, незадоволеною в процесі роботи, то це зумовлює подальші обговорення з лінійним менеджером. Невмотивованих, незадоволених працівників звільняють [1].

Щодо попередження зовнішніх загроз кадровій безпеці — з 2006 р. у МХП діє програма соціальних інвестицій "З людьми та для людей". Зокрема, реалізується програма підтримки територіальних громад, напрямки якої охоплюють фактично весь спектр фокус-груп, які прямо чи опосередковано співпрацюють з компанією, що суттєво підвищує рівень лояльності до МХП. При цьому знижується рівень опортуністичних настроїв не у працівників, що живуть у громадах, а також знижується рівень патерналістських настроїв через те, що всі соціальні інвестиції прямо пропорційні ефективності діяльності компанії, а отже — і кожного окремого члена її колективу. З липня 2018 року стартувала "Програма страхування власників земельних паїв" [7].

Цікавим є досвід роботи в сфері кадрової безпеки Групи компаній Укрлендфармінг. Компанія робить зобов'язання щодо створення умов для комфортної роботи та розвитку своїх співробітників. Щодо безпеки роботи підприємства компанії діють в рамках Політики безпеки роботи на підприємствах, завдяки якій вдалось звести практично до нуля кіль-

кість настання нещасних випадків і шкоди здоров'ю працівників. Для попередження внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці компанія акцентує увагу на персональному та кар'єрному розвитку співробітників, для чого, крім політики комфортних робочих місць, діє програма "Турбота про громади" — підпрограми "Щасливі і здорові діти", "Медичні послуги", "Ремонт доріг, водопроводів, освітлення" [9].

Агропромхолдинг Астарта має 14 політик: Політика сталого розвитку, Політика щодо протидії корупції, Політика про діяльність Комплаєнс Комітету, HR Політика, Політика компанії щодо захисту прав людини, План взаємодії зі стейкхолдерами, Санкційна політика, Положення про Лінію довіри, Положення про управління конфліктами інтересів, Політика сталого розвитку аграрного виробництва, Політика з охорони навколишнього середовища, Політика з охорони та збереження лісів, Політика добробуту тварин, Політика зі зміни клімату, парникових газів та енергоефективності. Фактично в кожній з них іде мова про нейтралізацію або попередження ризиків її діяльності. Найбільше уваги ризикам кадрової безпеки приділено у Положенні про Лінію довіри. Зокрема, будь-який працівник, контрагент або бізнес-партнер компанії може звернутися на Лінію довіри із метою повідомлення про відомі йому випадки правопорушень, що стосуються, зокрема, але не виключно, наступного: конфлікту інтересів; шахрайства та корупції; привласнення майна Агропромхолдингу, зловживання службовим становищем і довірою, порушення умов та прав учасників тендерних процедур; викривлення фінансової звітності; порушень антимонопольного законодавства або недобросовісної конкуренції; розкриття та поширення конфіденційної інформації; здійснення тиску на співробітників, порушення внутрішніх політик і процедур, зокрема й у сферах охорони праці та захисту довкілля; недбалоного ставлення до майна Агропромхолдингу; непрофесійного ставлення або невиконання посадових обов'язків; загрози або порушення у сфері охорони праці, здоров'я і безпеки людей або навколишнього середовища; випадків залякування, переслідування, домагання або дискримінації працівників; будь-яких інших порушень, які протирічать етичним принципам Агропромхолдингу та загальноприйнятими нормам професійної добросовісної поведінки [2].

Цікавою є практика роботи Комплаєнс Комітету та відділу комплаєнс у компанії, що

слідкують за дотриманням всіх юридичних та внутрішньо корпоративних вимог та практик, в т. ч. і щодо кадрової безпеки. Крім того агрохолдинг реалізує соціальні проекти, орієнтовані на: покращення інфраструктури сіл; підтримку освітньої та медичної галузей; розвиток культури та спорту; економічний і соціальний розвиток громад, що дають результат у перспективі. Астарта швидко реагує на зміни та зовнішні виклики, гнучко змінюючи основний фокус на актуальну потребу, яка виникає в суспільстві: такою була допомога громадам від компанії у боротьбі з COVID-19 та діючи підтримка українців, які постраждали внаслідок

док бойових дій, внутрішньо переміщених осіб та військових [2].

Цікавим є досвід Групи компанії Агропросперіс, де до сфери відповідальності директора з економіки та управління ризиками входять визначення, аналіз, оцінка й мінімізація ризиків, що виникають на шляху до цілей Групи. За аналогією в ІМС також є заступник генерального директора з внутрішнього контролю та управління ризиками [1].

Як бачимо, в системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери та захисту інтелектуальної влас-

Таблиця 1. Карта актуальних особливостей професійної зайнятості та проектного командотворення в системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери (ПАС) та захисту інтелектуальної власності

Питання	Кількість позитивних відповідей	Питома вага, %
1. Актуальна мета кадрової безпеки в системі управління ПАС: безпека життєдіяльності, мобільність і рух робочої сили		
здатність до інновацій, ефективність робочої сили та робочого часу	3	23,1
соціально-мотиваційна та професійна безпека, соціальний захист персоналу		
забезпечення та підтримка економічної стійкості, конкурентоспроможності підприємства	1	7,7
мінімізація ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою	9	69,2
Здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам		
2. Актуальні завдання кадрової безпеки ПАС: захист від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом	9	69,2
створення умов для найефективнішого управління персоналом	3	23,1
збереження та розвиток інтелектуального потенціалу	5	38,5
захист персоналу	3	23,1
ефективне формування та використання кадрового потенціалу	7	53,8
виявлення, відображення і ліквідація наслідків різних загроз діяльності		
збереження працездатних колективів	1	7,7
3. Актуальні методи забезпечення кадрової безпеки ПАС: організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації	9	69,2
використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну		
здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу	5	38,5
розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукає їх до переходу до конкурентів	5	38,5
формування «гарячої лінії» проти шахрайства		
розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами	1	7,7
жодного	1	7,7
4. Найактуальніша група факторів кадрової безпеки ПАС: соціально-мотиваційна безпека	6	46,2
професійна безпека	5	38,5
антиконфліктна безпека	2	15,4
5. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку на рівні ПАС: плінність кадрів	7	53,8
фізичне старіння кадрів	3	23,1
невідповідність кваліфікації	6	46,2
питома вага інженерно-технічних та наукових працівників		
продуктивність праці	1	7,7
обмеженість ресурсів	4	30,8
пандемія, війна	7	53,8
рівень заробітної плати	1	7,7
6. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку ПАС на рівні особистості: розвиток особистих якостей персоналу	6	46,2
самоосвіта та самовдосконалення персоналу	6	46,2
фізичний та духовний розвиток персоналу	2	15,4
задоволення мотиваційною складовою	10	76,9
задоволення соціальним пакетом	3	23,1
можливість кар'єрного росту	1	7,7

Питання	Кількість позитивних відповідей	Питома вага, %
7. Актуальні кадрові ризики ПАС:		
супротив змінам з боку персоналу у зв'язку з недостатньою їх кваліфікацією	7	53,8
невідповідність якісного та кількісного складу персоналу необхідному	5	38,5
неефективність використання працівників	4	30,8
порушення техніки безпеки	2	15,4
несприятливий психологічний клімат в колективі	6	46,2
низька мотивація праці	7	53,8
професійні захворювання і травматизм	1	7,7
неефективна робота з кадровим резервом	3	23,1
створення негативного іміджу підприємства	2	15,4
можливість лише часткової релокації в разі військових загроз	1	7,7
8. Актуальні форми загроз кадровій безпеці ПАС:		
безпеці працівників, які можуть стати об'єктами переманювання, вербування, шантажу	3	23,1
безпеці підприємства з боку працівників, які безвідповідально або навмисне спроможні завдати шкоди	5	38,5
інформаційній безпеці, що пов'язана з діяльністю персоналу та реалізується у формі розголошення конфіденційної інформації		
майновій безпеці, що пов'язана з діяльністю персоналу та реалізується у формі розкрадання та навмисного пошкодження майна	1	7,7
матеріального характеру, що виражається у заподіянні навмисної фінансової шкоди	2	15,4
безпосередні втрати персоналу, які виражаються у втраті найбільш професійних працівників, зниженні мотивації до ефективної праці	9	69,2
фізичного знищення через військові дії	1	7,7
9. На Вашу думку, на скільки відсотків максимально можна збільшити операційний прибуток ПАС при побудові оптимальної підсистеми кадрової безпеки:		
маса операційного прибутку і стан підсистеми кадрової безпеки не пов'язані між собою		
до 1 %		
1-10 %	1	7,7
10-20 %	5	38,5
більше 20%	6	46,2
будь-які безпекові заходи лише знижують прибуток	1	7,7
10. На Вашу думку, пандемія COVID-19 вплинула на підсистему кадрової безпеки ПАС?		
ні	1	7,7
несуттєво вплинула	4	30,8
вплинула суттєво, але не системно	5	38,5
вплинула суттєво і системно	3	23,1
11. На Вашу думку, російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки ПАС до 24.02.2022 р.?		
ні	1	7,7
несуттєво вплинула	3	23,1
вплинула суттєво, але не системно	4	30,8
вплинула суттєво і системно	5	38,5
12. На Вашу думку, російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки ПАС після 24.02.2022 р.?		
ні	1	7,7
несуттєво вплинула	1	7,7
вплинула суттєво, але не системно	1	7,7
вплинула суттєво і системно	9	69,2
на окупованих територіях і в зонах бойових дій вплинула суттєво і системно, на інших територіях – суттєво, але не системно	1	7,7
13. На Вашу думку, скільки ПАС України системно займаються питаннями кадрової безпеки (мають відповідних спеціалістів, паспорти кадрових ризиків, програму кадрової безпеки, політику кадрової безпеки тощо)?		
великі підприємства, %	в середньому	45,5
середні підприємства, %	в середньому	27,4
малі підприємства, %	в середньому	10,1
мікропідприємства, %	в середньому	6,8
14. На Вашу думку, за якої мінімальної заробітної плати працівникам ПАС України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця?		
до 10 тис. грн./міс	1	7,7
10-20 тис. грн./міс	4	30,8
20-40 тис. грн./міс	6	46,2
більше 40 тис. грн./міс		
кадрова безпека не пов'язана з рівнем заробітної плати	2	15,4
15. На Вашу думку, чи окупні витрати на підсистему кадрової безпеки для ПАС України?		
так, завжди	6	46,2
так, але інколи	6	46,2
ні, ніколи		
немає прямого зв'язку	1	7,7

ності актуальною на сьогодні є робоча схема: стратегія підприємства → стратегія (стабілізації, розвитку, трансформації) кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери (пріоритетні цілі + управлінські підходи) → захист від загроз [9]. При цьому джерелом загроз є як зовнішнє середовище, так і внутрішньоорганізаційне середовище (персонал) [5—6; 8; 10—14].

Узагальнюючи досвід багатьох вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери, можна виділити деякі універсальні заходи по кадровій безпеці, такі як: прийняття та реалізація актуальних тактичних управлінських рішень; підвищення кваліфікації; підвищення мотивації персоналу; реорганізація кар'єрного планування; перегляд посадових ротацій; найм нових працівників; зміцнення та оновлення цінностей; покращення внутрішніх комунікацій; налагодження зв'язку з неформальними лідерами; заходи із стимулювання та захисту нових ідей; регламентація звільнення персоналу [8].

В 2022 році була проведена експертна оцінка актуальних особливостей професійної зайнятості та проектного командотворення в системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери та захисту інтелектуальної власності (табл. 1). Серед 13 експертів представники агробізнесу, дорадчих служб, громадських організацій, науковці, профільні державні службовці. За результатами оцінки складена відповідна карта.

З проведеної експертної оцінки можна зробити наступні висновки:

- актуальна мета кадрової безпеки в системі в системі управління підприємством агропродовольчої сфери — мінімізація ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою;

- найактуальніше завдання кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери — захист від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом;

- найактуальніший метод забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери — організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації;

- найактуальніша група факторів кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери — соціально-мотиваційна безпека;

- найактуальніші фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери —

плінність кадрів, пандемія та війна;

- пандемія COVID-19 вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери суттєво, але не системно;

- найактуальніший фактор впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери на рівні особистості — задоволення мотиваційною складовою;

- найактуальніші кадрові ризики підприємств агропродовольчої

сфери — супротив змінам з боку персоналу у зв'язку з недостатньою їх кваліфікацією та низька мотивація праці;

- найактуальніша форма загроз кадровій безпеці підприємств агропродовольчої сфери — безпосередні втрати персоналу, які виражаються у втраті професійних працівників, зниженні мотивації до ефективної праці;

- на більше 20 % максимально можна збільшити операційний прибуток підприємства агропродовольчої сфери при побудові оптимальної підсистеми кадрової безпеки;

- російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери до і після 24.02.2022 р. суттєво і системно;

- 45,5 % великих підприємств, 27,4 % середніх підприємств; 10,1 % малих підприємств, з них 6,8 % мікропідприємств агропродовольчої сфери України системно займаються питаннями кадрової безпеки (мають відповідних спеціалістів, паспорти кадрових ризиків, програму кадрової безпеки, політику кадрової безпеки тощо);

- за 20—40 тис. грн./міс мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця;

- витрати на підсистему кадрової безпеки для підприємств агропродовольчої сфери України окупні.

Дані висновки та закономірності, крім попередніх висновків даного дослідження, також можуть бути закладені в основу методики інтегрального оцінювання рівня кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнено досвід організації професійної зайнятості та проектного командотворення в

системі організації управління кадровою безпекою інноваційно орієнтованих енергоефективних підприємств агропродовольчої сфери та захисту інтелектуальної власності. Виявлено, що незалежно від розміру підприємства, чим більше на ньому працівників, тим воно більше рентабельне, тобто його система управління більш ефективна, а відповідно — має бути і більш ефективною і підсистема кадрової безпеки. Визначено місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Досвід багатьох компаній показав, що окрім активізації можливостей саморозвитку й кар'єри, фактично всі роботодавці намагаються реалізовувати соціальні проекти на селі. Проведено експертну оцінку актуальних особливостей кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Складена відповідна карта, зокрема: найактуальніші фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери — плинність кадрів, пандемія та війна; 45,5 % великих підприємств, 27,4 % середніх та 10,1 % малих підприємств, з них 6,8 % мікропідприємств агропродовольчої сфери України, системно займаються питаннями кадрової безпеки (мають відповідних спеціалістів, паспорти кадрових ризиків, програму кадрової безпеки тощо); за 20—40 тис. грн./міс мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця тощо.

Література:

1. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 21.04.02 "Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності". Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК". Черкаси, Київ, 2021. 356 с.
2. Звіт про управління за 2020 рік ТОВ "Агрофірма "ім. Довженка". URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/353dd37a-43356a5595f7dfa5c0540f83.pdf> (дата звернення 01.09.2023).
3. Кернел запустив програму Walk the Talk для залучення працівників у питання безпеки. URL: <https://agrorobota.com.ua/news/kernel-zapustiv-programu-walk-the-talk-dla-zalucenna-pracivnikiv-u-pitanna-bezpeki-1523> (дата звернення 25.08.2023).
4. Курепін В. М. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2020. 180 с.
5. Орлова-Курилова О. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 19, Ч. 2. С. 86—91.
6. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. Агросвіт. 2021. № 20. С. 8—13.
7. Політика охорони здоров'я та безпеки робочого середовища. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nashi-liudy> (дата звернення 11.09.2023).
8. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 312 с.
9. Турбота про людей. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/care-about-people/> (дата звернення 22.08.2023).
10. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019. 23 с.
11. Kovtun O., Lutsiak V., Ostapchuk A., Lavinska D., Sieriebriak K., Kononenko A., Bebek S. Contemporary management of university's strategic development: the case study on ukrainian universities. International journal of computer science and network security. 2021. Vol. 21 (12). pp. 269—279.
12. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the

online market. *Laplace In Review*. 2021. Vol. 7 (3). pp. 315—323.

13. Lutsiak V., Kovtun O., Ostapchuk A., Khlystun D. Ukraine's social service marketing system as a tool of support management decisions in wartime. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2022. Vol. 44 (4). pp. 451—460.

14. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2021. Vol. 43 (3). pp. 403—414.

References:

1. Dub, B. S. (2021), "Development of the system of economic security of agricultural holdings", Abstract of Ph.D. dissertation, Economic security of subjects of economic activity, KROC University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine.

2. The official site of Agro-industrial holding "Astarta-Kyiv" (2021), "Management report for 2020 LLC "Agrofirma" named after Dovzhenka", available at: <https://astartaholding.com/files/uploads/353dd37a43356a5595f7dfa5c0540f83.pdf> (Accessed 1 August 2023).

3. The official site of AgroRobota (2021), "Kernel launched the Walk the Talk program to engage employees in security issues", available at: <https://agrorobota.com.ua/news/kernel-zapustiv-programu-walk-the-talk-dla-zalucennapracivnikiv-u-pitanna-bezpeki-1523> (Accessed 25 August 2023).

4. Tkachenko, V. I. (2023), "Personnel security in the management system of an agro-food enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine.

5. Kurepin, V. M. (2020), "Management of personnel safety of agricultural enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, economics and enterprise management (by type of economic activity), Kharkiv National Technical University of Economics named after Petro Vasylenko, Kharkiv, Ukraine.

6. Orlova-Kurilova, O. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of an innovative enterprise", *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 19.2, pp. 86—91.

7. Orlova-Kurilova, O., Taran-Lala, O., Ivanova, L., Safronska, I. and Kondrikov, I. (2021), "Models of management of changes in consumer

preferences and innovative entrepreneurship in the conditions of globalization: formation of an institutional system of a target strategy of state policy", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

8. The official site of Private joint-stock company "Myronivskyi Hliboproduct" (2021), "Health and safety policy of the working environment", available at: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nashi-liudy> (Accessed 11 September 2023).

9. Tkachenko, V. I. (2023), "Personnel security in the management system of an agro-food enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine.

10. The official site of Ukrlandfarming company (2022), "Caring for people", available at: <https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/care-about-people/> (Accessed 22 August 2023).

11. Khalin, S. V. (2019), "Personnel security management mechanisms and systems of agro-industrial production enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, economics and management of enterprises (by types of economic activity), Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko, Kharkiv, Ukraine.

12. Kovtun, O., Lutsiak, V., Ostapchuk, A., Lavinska, D., Sieriebriak, K., Kononenko, A. and Bebko, S. (2021), "Contemporary Management of University's Strategic Development: the Case Study on Ukrainian Universities", *International Journal Of Computer Science And Network Security*, vol. 21 (12), pp. 269—279.

13. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L. and Zos-Kior, M. (2021), "Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", *Laplace In Review*, vol. 7 (3), pp. 315—323.

14. Lutsiak, V., Kovtun, O., Ostapchuk, A. and Khlystun, D. (2022), "Ukraine's social service marketing system as a tool of support management decisions in wartime", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44 (4), pp. 451—460.

15. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43 (3), pp. 403—414.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023 р.