

## МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

## METHODS OF FORMING A POLICY FOR PERSONNEL SAFETY

*У статті розглянуто етапи формування політики кадрової безпеки. Визначено методи формування політики кадрової безпеки в процесі реалізації організаційних змін, що доводиться до співробітників різними способами. Для подальшого аналізу авторами сформовано агреговані матриці показників обраних методів, що оцінені у бінарному базисі, за якими розраховані оцінки ваг відповідного методу. Це дало змогу використати їх для застосування ранжирування множини методів та визначити найбільш важливий. За результатами подоводаний розподіл методів формування політики кадрової безпеки за їх рангами.*

**Ключові слова:** кадрова безпека, політика кадрової безпеки, метод, підприємство, суб'єкт господарювання.

*В статье рассмотрены этапы формирования политики кадровой безопасности. Определены методы формирования политики кадровой безопасности в процессе реализации организационных изменений, которая доводится до сотрудников различными способами. Для дальнейшего анализа авторами сформированы агрегированные матрицы показателей выбранных методов, которые оценены в бинарном базисе, по которым рас-*

*считаны оценки весов соответствующего метода. Это позволило использовать их для применения ранжирования множества методов и определить наиболее важный. По результатам построено распределение методов формирования политики кадровой безопасности по их рангам.*

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, политика кадровой безопасности, метод, предприятие, субъект хозяйствования.

*The stages of the formation of personnel security policy are considered in the article. Methods of forming for the personnel security policy in the process of implementing organizational changes are defined, which are communicated to employees by the various ways. For further analysis, the authors formed aggregated matrices of the indices of the selected methods, which are estimated in a binary basis, by which the weights of the corresponding method are calculated. This allowed them to use them to apply the ranking of a variety of methods and determine the most important. Based on the results, the distribution of methods of forming of personnel security policy by their ranks was constructed.*

**Key words:** personnel security, personnel security policy, method, enterprise, business entity.

УДК 331.108.2[65.012]

**Кавун С.В.**

д.е.н., к.т.н., професор, ректор  
Харківський технологічний університет  
«ШАГ»

**Панченко В.А.**

к.е.н., доцент, заступник директора  
Кіровоградський кооперативний коледж  
економіки і права  
імені М.П. Сая

**Постановка проблеми.** Останніми роками все більшу актуальність придбаває поняття «кадрова безпека», яке стало визнаватися невід'ємним атрибутом будь-якого підприємства чи суб'єкта господарювання, одним з основних показників у розумінні організаційних та кадрових процесів, основою життєвого потенціалу підприємства, умовою її ефективності і конкурентоспроможності. Розвиток кадрової безпеки припускає її формування, підтримку і зміну. Формування політики кадрової безпеки відбувається в умовах вирішення підприємством чи суб'єктом господарювання двох важливих проблем: зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. На формування політики кадрової безпеки підприємства здійснює вплив культура суспільства/персоналу/співробітників, у межах якого вона функціонує. Кадрова безпека займає все більше простору в сучасному бізнесі. Однак точно визначити сенс і межі політики кадрової безпеки поки остаточно не вдалося. Люди, відповідальні за розроблення, впровадження і ведення політики кадрової безпеки, часто мають про неї обмежене уявлення, адже вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний внесок у дослідження проблем формування кадрової безпеки на підприємствах чи суб'єктах господарювання зробили такі закордонні та вітчизняні вчені, як: Л.В. Астахова, І.Я. Бурда, Л.С. Єгорова, Х.В. Жидецька, Н.В. Кузнєцова,

О.Ю. Мішин, С.В. Мішина, Т.В. Момот, Г.В. Назарова, Є.М. Палига, Ю.А. Поскрипко, І.І. Цветкова та багато інших. Варто виокремити низку робіт, авторами яких багато уваги було приділено теоретичним основам побудови системи (політики) кадрової безпеки підприємства та її складників: Н.В. Кузнєцова, Ю.А. Поскрипко, І.Я. Бурди, О.Я. Гримак, Д.С. Кузнєцова, Л.С. Єгорова, П.С. Фролової. Також потребують уваги методики оцінювання кадрової безпеки підприємства відповідно до профілю галузі авторами яких є: І.Я. Бурда, Н.Л. Гавкалова, Л.С. Єгорова, Н.В. Кузнєцова, Т.В. Момот, Г.В. Назарова, Ю.А. Поскрипко. Проте питання визначення методів формування політики кадрової безпеки підприємства остаточно не вирішено.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення методів формування політики кадрової безпеки в процесі реалізації організаційних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ще кілька десятиліть тому словосполучення «кадрова безпека» було маловідоме, хоча насправді вона існувала завжди. Елементи кадрової безпеки багатьох західних компаній із багатими традиціями мають свої аналоги у вітчизняних підприємствах.

Сучасні керівники усвідомлюють значущість політики кадрової безпеки для розвитку підприємства чи суб'єкта господарювання: вона надає співробітникам організаційно-кадрову ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, будучи важливим джерелом стабільності

і спадкоємності в ньому, що створює у співробітників відчуття надійності самого підприємства чи суб'єкта господарювання і свого положення у ньому, сприяє формуванню почуття соціальною захищеності; знання основ кадрової безпеки свого підприємства допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати ті події, що відбуваються у ньому, визначаючи в них усе найбільш важливе й істотне; кадрова безпека більш ніж що-небудь інше стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Всі ці етапи й їх результати дуже зручно і доцільно описувати в такому документі, як кадрове керівництво, або політика кадрової безпеки. Цей документ особливо корисний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників і дає можливість практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник розділяє цінності підприємства чи суб'єкта господарювання.

Формування політики кадрової безпеки – тривалий і складний процес, який можна розбити на чотири етапи (рис. 1).

Кадрову безпеку підприємства чи суб'єкта господарювання доцільно розглядати як похідну двох складників (рис. 2).

Підтримка політики кадрової безпеки підприємства на необхідному рівні безпосередньо залежить від підбору працівників, дій керівної ланки і методів соціалізації.

Мета підбору працівників – виявити і прийняти до підприємства чи суб'єкта господарювання співробітників зі знаннями і навичками успішного виконання відповідної роботи та/або посадових обов'язків. Остаточний вибір співробітника визна-

чається суб'єктивною оцінкою того, хто приймає рішення, наскільки цей співробітник відповідатиме вимогам підприємства чи суб'єкта господарювання. Ця суб'єктивна оцінка часто зумовлюється політикою кадрової безпеки, наявною на підприємстві.

Дії співробітників керівної ланки значно впливають на політику кадрової безпеки. Їхня поведінка і вибрана (або прийнята) стратегія розвитку та функціонування підприємства чи суб'єкта господарювання встановлюють деякі норми, які потім сприймаються всіма працівниками.

Нерідко політика кадрової безпеки може служити важливішим чинником передбачення поведінки підприємства, ніж її об'єктивні характеристики або показники. Керівники зацікавлені у сприйнятті політики кадрової безпеки кожним співробітником. Соціалізація найбільш очевидна під час вступу на роботу нового співробітника, коли його інформують про те, як ідуть справи на підприємстві, які прийняті правила і традиції. Іноді пропонується формальна програма навчання (у межах прийнятої політики кадрової безпеки), щоб співробітники вивчали політику кадрової безпеки підприємства. Таким чином, соціалізація є процесом адаптації нових співробітників підприємства чи суб'єкта господарювання і сприйняття ними політики кадрової безпеки.

У доповнення до очевидної орієнтації і програм навчання політика кадрової безпеки передається співробітникам й іншими способами:

1. **Інформація** містить опис подій, пов'язаних з утворенням підприємства чи суб'єкта господарювання; ключових рішень, які визначають його стратегію у майбутньому; вищої ланки управління. Вона дає змогу порівнювати минуле із сьогоденням, забезпечує пояснення поточної практичної діяльності підприємства чи суб'єкта господарювання.

2. **Традиції.** Дотримання традицій, що склалися, є засобом для передачі політики кадрової безпеки, оскільки з традиціями пов'язані головні цінності підприємства чи суб'єкта господарювання.

3. **Символіка.** Дизайн і планування території і будівель, меблів, стиль керівництва, одяг є матеріальними символами, які передаються співробітникам.

Важливі також міра рівноправ'я на підприємстві чи суб'єкті господарювання, що забезпечується вищим менеджментом, види і типи поведінки (ризикована, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), яка вважається прийнятною.

4. **Мова.** Багато підприємств чи суб'єктів господарювання та їх підрозділи використовують мову як спосіб ідентифікації своїх співробітників з їхньою

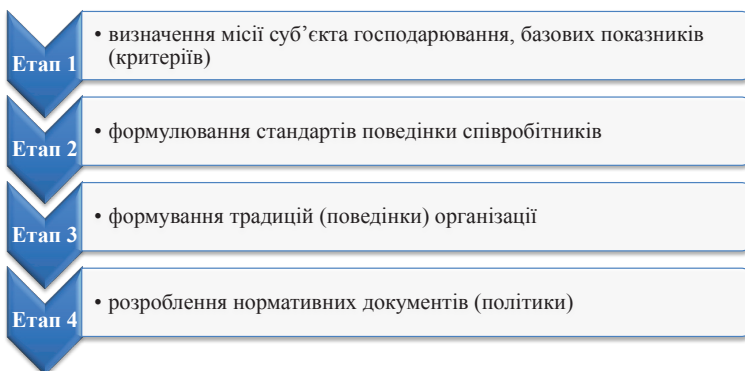


Рис. 1. Етапи формування політики кадрової безпеки

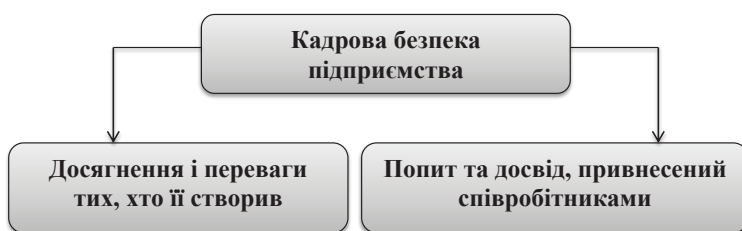


Рис. 2. Складники кадрової безпеки підприємства

політикою кадрової безпеки. Вивчаючи її, співробітники засвідчують своє прийняття цієї політики і, таким чином, допомагають її зберігати. Прийнята на підприємстві термінологія діє як спільний знаменник, який об'єднує співробітників на основі прийнятої політики кадрової безпеки.

Якщо кадрова безпека може бути сформована, то й методи її формування також повинні бути визначеними. Під методами формування кадрової безпеки (політики кадрової безпеки) слід розуміти філософію і практику управління, а також те, на що слід звернути увагу співробітники керівної ланки для підтримки кадрової безпеки (політики кадрової безпеки). Також формування кадрової безпеки (політики кадрової безпеки) включає певні права й обов'язки, що приймаються суб'єктом на себе, у поєднанні із ціннісно-мотиваційним орієнтиром корпоративних інтересів. Тут можна виділити цілу низку методів (табл. 1).

Інтерпретуємо отримані значення цілей (показників, важелей, переваг і т. д.) для кожного розглянутого методу формування політики кадрової безпеки в агреговану матрицю  $M_{арр}$  (табл. 2). У матриці  $M_{арр}$  значення за кожною ціллю ( $C_i$ ) буде бінарним, тобто дорівнювати 1 (це буде означати, що дана ціль може бути застосована в методі, що розглядається) або 0 (це буде означати, що дана ціль не може бути застосована в методі, що розглядається).

Таким чином, це дасть змогу спростити виставлення оцінок (1 або 0) експертами, тобто:

$$C_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо ціль може бути застосована у методі} \\ 0, \text{ якщо ціль не може бути застосована у методі} \end{cases}$$

Тоді необхідно буде визначити вагу кожної цілі ( $BC_i$ ), яка б визначила її важливість серед усієї множини цілей за виразом:

$$BC_i = \frac{\sum_{j=1}^m C_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n C_{ij}}, \quad (1)$$

де  $i$  – кількість цілей, у нашому разі –  $i = 1 \div n = 42$ ;  
 $j$  – кількість методів, у нашому разі –  $j = 1 \div m = 13$ .

Урахування визначеної ваги цілі  $BC_i$  дасть змогу більш об'єктивно визначити вплив тих або інших цілей на відповідний метод, що розглядається.

За аналогією необхідно визначити ваги методу з –  $VMзBC_i$  (та без –  $VM_j$ ) урахування  $BC_i$ . Тоді на основі отриманих значень ваг методів, що розглядаються, можливе їх ранжирування, тобто визначення рангів, які будуть визначати пріоритети застосування конкретного методу. Вага  $j$ -го методу без урахування  $BC_i$  визначається за формулою (2), а вага  $j$ -го методу з урахуванням  $BC_i$  визначається за формулою (3):

$$VM_j = \sum_{i=1}^n C_{ij}, \quad (2)$$

$$VMзBC_j = \sum_{i=1}^m \prod_{i=1}^n C_{ij} \times BC_i. \quad (3)$$

Таким чином, отримані оцінки ваг відповідного методу з урахуванням  $BC_i$  будуть більш об'єктивними. Це дасть змогу використати їх для застосування ранжирування множини методів та визначити найбільш важливий, тобто той, що є найбільш перспективним та розповсюдженим. Ранжирування при цьому визначає місце, яке займає метод порівняно з усією множиною методів, що розглядаються.

У табл. 2 та на рис. 3 наведено розраховані ранги методів, які було розглянуто, але у двох варіантах: ранжирування з урахуванням  $BC_i$  –  $PзBC_j$  та без урахування  $BC_i$  –  $P_j$ . Як наведено в табл. 2, отримані ранги методів здебільшого не співпадають.

Цей факт підтверджує необхідність урахування ваги цілей, оскільки вона визначає важливість самої цілі. Отже, навіть для відповідного першого рангу маємо таку невідповідність:

$$PзBC_{i=1} = \{M_3, M_6\} \neq P_{i=1} = \{M_7\}.$$

Загальний розподіл методів формування політики кадрової безпеки за визначеними їхніми рангами наведений у табл. 3.

Таким чином, на основі запропонованої методики визначено найбільш розповсюджені (важливі з погляду частоти їх використання, або найбільш впливові) методи формування політики кадрової безпеки, якими є посттренинг та бізнес-тренинг (тобто методи першого рангу).

**Висновки з проведеного дослідження.** Процес функціонування підприємства чи суб'єкта господарювання не може бути ефективним без правильно сформованої політики кадрової безпеки. Вона невидима, проте є дуже відчутним чинником внутрішнього середовища підприємства, який проявляється у його діяльності. Адаптованими до всякого роду подій є тільки ті підприємства, які формують і вдосконалюють свою політику кадрової безпеки. Формування політики кадрової безпеки передбачає певні методи застосування. Серед найбільш ефективних виділено: корпоративний коучинг, соціально-психологічний тренінг, бізнес-тренинг, бізнес-майстерня, особове зростання, посттренинг, ЛАБ-профіль, тим-білдинг, storytelling, budding, колаборативне (спільне) навчання, менторинг. Також на основі методу з урахуванням ваг цілей визначено найбільш розповсюджені (важливі з погляду частоти їх використання, або найбільш впливові) методи формування політики кадрової безпеки, якими є посттренинг та бізнес-тренинг (методи першого рангу). Найменш важливим серед розглянутих методів формування політики кадрової безпеки виявився метод «бізнес-майстерня» (метод вось-

Методи формування кадрової безпеки (політики кадрової безпеки)

№ з/п	Назва методу	Опис методу	№ цілі	Цілі
1	2	3	4	5
1	Корпоративний коучинг	система професійних взаємовідносин між фахівцем із розвитку і зростання підприємства чи суб'єкта господарювання, а також підвищення мотивації (коучем) і співробітником, що виражається в підтримці і супроводі його до отримання їм необхідного результату відповідно до його потреб	Ц <sub>1</sub>	1. розвиток, створення або визначення чіткого бачення менеджерами корпоративних цілей і усіх способів їх досягнення
			Ц <sub>2</sub>	2. створення чіткого плану політики кадрової безпеки
			Ц <sub>3</sub>	3. розвиток, отримання або створення інструментарію для роботи зі своєю командою для досягнення корпоративних цілей
			Ц <sub>4</sub>	4. впровадження політики кадрової безпеки
			Ц <sub>5</sub>	5. підвищення ефективності кадрової безпеки
2	Соціально-психологічний тренінг (навчання)	займає проміжне положення, він спрямований на зміни й у свідомості, й у формуванні навичок співробітника. Часто спрямований на зміну соціальних установок і розвиток умінь і досвіду у сфері міжособистісного спілкування	Ц <sub>6</sub>	1. підвищення компетентності у сфері спілкування
			Ц <sub>4</sub>	2. впровадження політики кадрової безпеки
			Ц <sub>7</sub>	3. напрацювання навичок безконфліктного спілкування між співробітниками
3	Бізнес-тренінг	розвиток навичок співробітників для успішного виконання своїх обов'язків, підвищення ефективності виробничої діяльності, управлінських взаємодій	Ц <sub>8</sub>	1. поліпшення виконання своїх обов'язків
			Ц <sub>9</sub>	2. формування навичок керівної ланки
			Ц <sub>12</sub>	3. навчання на робочому місці
			Ц <sub>13</sub>	4. робота в єдиній команді
			Ц <sub>14</sub>	5. застосування тайм-менеджменту
			Ц <sub>4</sub>	6. впровадження політики кадрової безпеки
4	Бізнес-майстерня	співробітники самостійно створюють програму політики кадрової безпеки під час майстерні, діючи у рамках теми, часу і досвіду. Обов'язковими умовами успішного проведення бізнес-майстерні є: 1. Для 70% співробітників досвід роботи у будь-якій сфері діяльності повинен перевищувати три роки. 2. Бізнес-майстерня більш ніж на 70% повинна складатися з вправ, ділових ігор, кейсів. 3. Основна роль бізнес-тренера – модерація	Ц <sub>15</sub>	1. закріплення або переосмислення наявних знань
			Ц <sub>16</sub>	2. відпрацювання вмінь і навичок, які необхідні у питаннях отримання і примноження прибутку підприємства чи суб'єкта господарювання
5	Персональне зростання	якісні зміни особистого потенціалу, що сприяють успішному вирішенню життєвих завдань і відкривають життєву перспективу для співробітників	Ц <sub>4</sub>	1. впровадження політики кадрової безпеки
			Ц <sub>9</sub>	2. формування навичок керівної ланки
			Ц <sub>10</sub>	3. підвищення ефективності процесу перетворень
			Ц <sub>11</sub>	4. розвиток поведінкових навичок співробітників
6	Пост-тренінг	система роботи зі співробітниками, що спрямована на підтримку позитивних тренінгових ефектів і забезпечує застосування знань, умінь, навичок, якостей, отриманих співробітниками на тренінгу, під час їхньої повсякденної професійної діяльності	Ц <sub>8</sub>	1. поліпшення виконання своїх обов'язків
			Ц <sub>9</sub>	2. формування навичок керівної ланки
			Ц <sub>12</sub>	3. навчання на робочому місці
			Ц <sub>13</sub>	4. робота в єдиній команді
			Ц <sub>14</sub>	5. застосування тайм-менеджменту
			Ц <sub>4</sub>	6. впровадження політики кадрової безпеки
7	ЛАБ-профіль	грунтований на складанні й аналізі метапрограмного портрета співробітника	Ц <sub>17</sub>	1. отримувати достовірну інформацію про кандидата під час підбору співробітника
			Ц <sub>18</sub>	2. визначати зони розвитку співробітника
			Ц <sub>19</sub>	3. вибудовувати конструктивні стосунки з колегами, керівниками, клієнтами, акціонерами
			Ц <sub>20</sub>	4. виявляти цінності і мотивацію співробітників
			Ц <sub>21</sub>	5. визначити напрями і шляхи персонального розвитку
			Ц <sub>22</sub>	6. виявлення найбільш важливих характеристик стилю мислення співробітника
			Ц <sub>23</sub>	7. прогнозування успішності виконання співробітником своїх обов'язків
			Ц <sub>24</sub>	8. визначення обсягів наявних ресурсів

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
8	Тимбілдинг	важливий метод формування політики кадрової безпеки й ідеології компанії, який виховує у співробітниках довіру до компанії й один одного, прихильність її культурі та цілям, створює певний імідж підприємства чи суб'єкта господарювання	Ц <sub>25</sub>	1. дають змогу співробітникам відчутти себе єдиною командою
			Ц <sub>26</sub>	2. виявити свої приховані можливості, у незвичній обстановці по-новому поглянути на своїх колег
			Ц <sub>27</sub>	3. отримати емоційну розрядку
			Ц <sub>28</sub>	4. значні стимули до подальшої активної роботи в межах підприємства чи суб'єкта господарювання
			Ц <sub>29</sub>	5. поліпшення і зміцнення взаємозв'язків в колективі, підвищення рівня довіри до компанії і кожного співробітника, відчуття приналежності до єдиної команди
9	Storytelling (оповідання)	неформальний метод навчання співробітників. Детальні оповідання про минулі дії керівництва, взаємодію співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно (чутки)	Ц <sub>30</sub>	1. просування корпоративних цінностей і принципів на підприємстві чи суб'єкті господарювання
			Ц <sub>31</sub>	2. заохочення співробітників прикладом інших
			Ц <sub>32</sub>	3. наближення керівництва до співробітників
			Ц <sub>33</sub>	4. поліпшення психологічного клімату в колективі
10	Budding (що подає надії)	метод навчання, ґрунтований на наданні один одному інформації і (чи) встановленні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку. Баддинг має на увазі підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок	Ц <sub>34</sub>	1. навчання співробітника в процесі адаптації до нового місця праці (у т. ч. під час ротації персоналу)
			Ц <sub>35</sub>	2. передача інформації між підрозділами всередині підприємства чи суб'єкта господарювання
			Ц <sub>10</sub>	3. підвищення ефективності перетворень на підприємстві
			Ц <sub>36</sub>	4. передача інформації між співпрацюючими підприємствами
			Ц <sub>11</sub>	5. розвиток поведінкових навичок співробітників
			Ц <sub>13</sub>	6. робота в єдиній команді
11	Webinar (вебінар)	різновид онлайн-тренінгу, за якого ведучий і аудиторія спілкуються у текстових, аудіо- або відеочатах. Тема розмови ілюструється слайдами або написами на електронній дошці. Як правило, вебінари архівуються і стають доступні на вимогу	Ц <sub>37</sub>	1. обмін досвідом між досвідченими співробітниками і початківцями
			Ц <sub>38</sub>	2. можливість вести тренінги та навчання навіть на значній відстані
			Ц <sub>4</sub>	3. впровадження політики кадрової безпеки
			Ц <sub>39</sub>	4. розширення кругозору співробітників за межі своїх відділів до інших філіалів підприємства (навіть у інших містах та країнах)
12	Коллаборативне (спільне) навчання	метод, у рамках якого навчання побудоване на тісній взаємодії між тими, хто навчається, або між тими, хто навчається і викладачем. Учасники процесу отримують знання через активний спільний пошук інформації, обговорення і розуміння сенсів. Коллаборативне навчання включає такі формати, як групові проекти, спільні розробки тощо	Ц <sub>40</sub>	1. підвищення мотивації співробітників
			Ц <sub>41</sub>	2. забезпечення кращих умов для співробітників для досягнення заданих цілей підприємства
			Ц <sub>42</sub>	3. розвивати уміння працювати в команді
			Ц <sub>33</sub>	4. поліпшення психологічного клімату в колективі
			Ц <sub>7</sub>	5. напрацювання навичок безконфліктного спілкування між співробітниками
13	Менторинг	один із методів навчання і розвитку співробітників, за якого досвідченіший співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми протезе впродовж певного часу	Ц <sub>1</sub>	1. розвиток, створення або визначення чіткого бачення менеджерами корпоративних цілей і всіх способів їх досягнення
			Ц <sub>2</sub>	2. створення чіткого плану політики кадрової безпеки
			Ц <sub>3</sub>	3. розвиток, отримання або створення інструментарію для роботи зі своєю командою для досягнення корпоративних цілей
			Ц <sub>4</sub>	4. впровадження політики кадрової безпеки
			Ц <sub>5</sub>	5. підвищення ефективності кадрової безпеки

Джерело: складено за [1–10]

мого рангу). Таким чином, менеджерам підприємств чи суб'єктів господарювання необхідно зосередити увагу на такому аспекті діяльності, як формування політики кадрової безпеки, а саме на її методах. Саме така діяльність сприятиме

формуванню та підтримці корпоративного духу співробітників, поліпшенню ефективності їхньої праці, а отже, і більш результативному досягненню цілей підприємства чи суб'єкта господарювання.

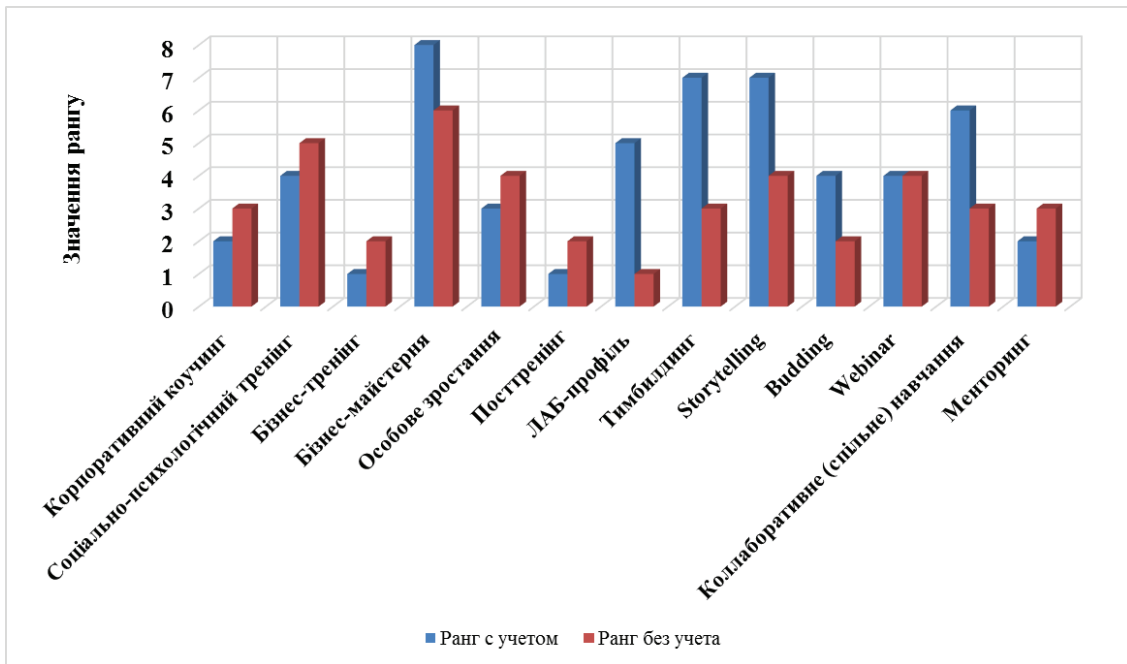


Рис. 3. Графічний розподіл методів формування політики кадрової безпеки за їхніми рангами

Таблиця 3  
Розподіл методів формування політики кадрової безпеки за їхніми рангами

№ з/п	Назва методу	Ранг методу, РзВЦј
1.	Бізнес-тренінг	1
2.	Посттренінг	1
3.	Корпоративний коучинг	2
4.	Менторинг	2
5.	Особове зростання	3
6.	Соціально-психологічний тренінг	4
7.	Budding	4
8.	Webinar	4
9.	ЛАБ-профіль	5
10.	Коллаборативне (спільне) навчання	6
11.	Тимбілдинг	7
12.	Storytelling	7
13.	Бізнес-майстерня	8

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179–184.
2. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / І.С. Гращенко, І.П. Гуца, С.Є. Лавринюк. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5). С. 46–51. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.
3. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/ispolzovanie-metodiki-lab-profile-v-praktike-upravleniya-personalom?page=1>.

4. LAB-PROFILE – инструмент оценки и прогноза поведения людей. URL: <http://www.accordconsulting.com.ua/index.php/treningi/lab-profile/10-o-programme>.
5. Герасименко О. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>.
6. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. Менеджмент и менеджур. 2007. № 9. С. 9.
7. Кузнецов И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации. Менеджмент і менеджер. 2008. № 3–4. С. 29–34.
8. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>.
9. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64–72.
10. Бабіна Н.І. Модель формування корпоративної культури готельних підприємств. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/babina.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/babina.htm).
11. Корпорації: управління та культура: монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Бабяк, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
12. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. URL: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2010/2/p\\_33\\_38.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2010/2/p_33_38.pdf).
13. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–44.
14. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним процесом. Економіка та держава. 2010. № 8. С. 23–24.
15. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздат-

ності. URL: [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm).

16. Організаційна поведінка: навч. посіб. / за заг. ред. Н.Ю. Бутенко. К.: КНЕУ, 2008. 744 с.

17. Семикіна М.В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку. Соціально-економічні аспекти промислової політики. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами і маркетинга в контексті стратегії розвитку України: сб. науч. тр.: в 3-х т. Донецьк: Ін-т економіки пром-ти НАН України, 2007. Т. 2. С. 120–128.

18. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

20. Kristina Kersiene, Asta Savaneviciene. The Formation and Management of Organizational Competence Based on Cross-Cultural Perspective / Inziner-

ine Ekonomika-Engineering Economics(5). 2009. URL: <https://bit.ly/2uzgp4v>.

21. Mitichkina O.A. Specificity of organizational culture of university students and analysis of approaches to its forming. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. № 3(32). URL: <https://bit.ly/2LwPeOh>.

22. Mustafa Hotamışlı, Ahmet Baytok. The role and impact of leader on the formation of organizational culture in service enterprises: a case of hotel. URL: [http://epoka.edu.al/new/icme/Role\\_Leader\\_Org\\_Culture\\_MH\\_AB.pdf](http://epoka.edu.al/new/icme/Role_Leader_Org_Culture_MH_AB.pdf).

23. Milena Kirilova Filipova. Interaction between management style and corporate culture in tourism. Book of Proceedings. Tourism and Management Studies International Conference, Algarve 2012, vol. 2. URL: <https://bit.ly/2zUJ4n>.

24. Natalia Khromyak, Volodymyr Chybaj. Corporate culture as an important instrument of financial stability. URL: <https://bit.ly/2L9thJa>.

25. Narine Melikyan. Corporate culture as the basis of economic democracy. URL: <https://bit.ly/2NtVJSv>.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК МЕХАНІЗМ ЇХ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ PROVIDING COMPETITIVENESS OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES AS THE MECHANISM OF THEIR EFFECTIVE DEVELOPMENT

*У статті названо основні проблеми підприємств молочної промисловості, які заважають розвиватися і впливають на конкурентоспроможність. Розглянуто вплив основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоздатність молочної продукції. Наведено рейтинг виробників молочної продукції на ринку України. Сформульовано основні умови забезпечення конкурентоспроможності та основні напрями розвитку, які дадуть змогу сформувати конкурентні переваги. Визначено складники механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, внутрішній попит, механізм забезпечення конкурентоспроможності, асортимент продукції.

*В статье названы основные проблемы предприятий молочной промышленности, которые мешают развиваться и влияют на конкурентоспособность. Рассмотрено влияние основных факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность молочной продукции. Приведен рейтинг производителей молочной продукции на рынке Украины. Сформулированы основные усло-*

*вия обеспечения конкурентоспособности и основные направления развития, которые позволят сформировать конкурентные преимущества. Определены составляющие механизма обеспечения конкурентоспособности предприятий молочной промышленности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал, внутренний спрос, механизм обеспечения конкурентоспособности, ассортимент продукции.

*The main problems of dairy enterprises are mentioned in the article, which hinder development and affect competitiveness. The influence of the main factors of the external and internal environment on the competitiveness of dairy products is considered. The rating of producers of dairy products in the market of Ukraine is given. The main conditions for ensuring competitiveness and the main directions of development are formulated, which will allow to form competitive advantages. The components of the mechanism for ensuring the competitiveness of dairy enterprises are determined.*

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, competitive potential, domestic demand, mechanism for ensuring competitiveness, product range.

УДК 636.5: 658.8

**Кондратюк О.І.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київський національний торговельно-економічний університет

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність є ключовою категорією у сучасній глобальній економіці, умовою здійснення інтеграції країни у світове господарство. Для того щоб бути успішним учасником цих процесів, необхідно адаптуватися

до вимог конкурентного ринку, для цього підприємства повинні використовувати набір інструментів, які дадуть їм змогу досягти конкурентоспроможної позиції. Глобальні зміни, що відбуваються у світовій економіці, роблять серйозний вплив як