

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та  
інформаційних технологій**

**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»**

**на тему «Менеджмент кадрової безпеки підприємства в умовах  
сучасного бізнес-середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістерський  
групи 2

денної форми здобуття освіти

**Бірюкова Ольга Олександрівна**

Керівник: Сазонова Тетяна  
Олександрівна

Рецензент: Заяц О. В.

**Полтава – 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Бірюкової Ольги Олександрівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Менеджмент кадрової безпеки підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища» (на матеріалах [REDACTED] Миргородського району, Полтавської обл.), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т. О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
  - літературні джерела;
  - Інтернет-джерела;
  - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління кадровою безпекою підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства та його кадрової безпеки

Розділ 3. Удосконалення системи управління кадровою безпекою в умовах сучасного бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

## 6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25.	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Ольга БІРЮКОВА**

**Керівник роботи**

**Тетяна САЗОНОВА**

## АНОТАЦІЯ

Бірюкова О.О. «Менеджмент кадрової безпеки підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища» (██████████ Миргородського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні аспекти кадрового менеджменту в сучасному бізнес-середовищі, а також обґрунтовано необхідність адаптації системи управління персоналом до динамічних умов функціонування підприємств.

Визначено напрями удосконалення кадрового менеджменту, зокрема запропоновано застосування комплексного підходу до управління людськими ресурсами та використання сучасних управлінських механізмів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії й залученості персоналу.

*Ключові слова:* персонал, кадровий менеджмент, управління персоналом, сучасне бізнес-середовище, ефективність управління, залученість персоналу.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, принципи та ризики кадрової безпеки підприємства	8
1.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства .....	14
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ .....	25
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства .....	25
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства .....	30
2.3. Аналіз та оцінка ефективності системи управління кадровою безпекою підприємства .....	43
Висновки до розділу 2 .....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	53
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства	53
3.2. Підвищення кадрової безпеки підприємства через впровадження системи SMART KPI .....	60
Висновки до розділу 3 .....	69
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ .....	87

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Персонал є стратегічним ресурсом підприємства та фактором ефективності його функціонування. В умовах нестабільності бізнес-середовища та воєнного стану працівники стикаються з підвищеним рівнем ризиків, стресових ситуацій та соціально-психологічних викликів. Особливого значення набувають системні підходи до управління персоналом, що включають оптимізацію процесів підбору, оцінки, мотивації та розвитку кадрів. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню залученості та ефективності персоналу, зміцненню командної взаємодії та створенню стабільної соціально-психологічної атмосфери. Тому дослідження та впровадження механізмів кадрової безпеки є актуальним і необхідним напрямом для сучасних підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

**Метою дослідження** – обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища та умов воєнного стану

**Завданнями** наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад управління кадровою безпекою;
- аналіз діяльності підприємства;
- оцінка ризиків та загроз кадровій безпеці підприємства;
- аналіз структури системи управління кадровою безпекою та взаємодії її елементів;
- розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи

управління кадровою безпекою з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища та умов воєнного стану.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – система управління кадровою безпекою на аграрному підприємстві Миргородського району.

**Предметом дослідження** теоретико-методологічні та практичні аспекти управління кадровою безпекою на підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Методи дослідження:** У роботі застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. На теоретичному рівні використовувалися аналіз і синтез, системний та структурний підходи для вивчення видів загроз кадровій безпеці, чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на персонал, а також методів організації управління персоналом. Діагностика поточного стану системи управління персоналом здійснювалася за допомогою емпіричних методів, таких як анкетування, інтерв'ю та спостереження, а також аналіз внутрішніх документів підприємства. На етапі розробки пропозицій і рекомендацій застосовувалися проєктні та аналітичні методи, що дозволило запропонувати комплекс заходів щодо впровадження SMART KPI, делегування повноважень та підвищення кваліфікації керівників

**Інформаційна база:** матеріали бухгалтерської та фінансової звітності підприємства; вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з теми дослідження; ресурси мережі Internet; результати спостережень, соціологічних досліджень, а також власні напрацювання автора.

**Елементи наукової новизни:**

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретико-методологічне дослідження особливостей управління кадровою безпекою підприємства в сучасних умовах;
- обґрунтовано доцільність впровадження системи SMART KPI та методики делегування повноважень як ефективних інструментів підвищення результативності та залученості управлінського та виконавчого персоналу

підприємства.

**Практична значущість:** Пропозиції щодо вдосконалення системи управління кадровою безпекою можуть бути впроваджені на досліджуваному підприємстві, оскільки вони розроблені з урахуванням не лише сучасних тенденцій розвитку менеджменту, а й місії, стратегічних цілей та напрямів розвитку підприємства, що забезпечує підвищення ефективності управління персоналом та загальної результативності діяльності.

**Апробація результатів дослідження** пройшла шляхом:

*публікації статті у фаховому журналі:*

Сазонова Т.О., Порожнюк О.В., Бірюкова О.О. Управління конфліктами як превентивний механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах сучасних загроз. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34).

*участі у науково-практичній конференції:*

1. Сазонова Т., Бірюкова О. Кадрова безпека підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство : 3 Міжнар. науково-практ. конф.* 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

2. Сазонова Т. Бірюкова О. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економік. *5 всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

**Структура роботи:** основний зміст роботи викладений на 87 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 73 джерела та 6-ти додатків. Основний текст роботи включає 15 рисунків та 33 таблиці. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, принципи та ризики кадрової безпеки підприємства

Сьогодні, коли бізнес-середовище постійно змінюється, головним завданням підприємства стає забезпечення ефективного управління персоналом, як головним ресурсом. Персонал – це сукупність працівників підприємства, які відрізняються рівнем кваліфікації та досвідом, об'єднані спільними цілями й трудовими відносинами, саме вони забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації [1, с. 8].

Кадрова безпека направлена на мінімізацію ризиків, пов'язаних із персоналом, наприклад, витік конфіденційної інформації, втрата кваліфікованих кадрів, низький рівень професійних навичок або мотивації. Поняття «кадрова безпека» підприємства є похідним від ширшого поняття безпеки. На наш погляд, єдиного визначення кадрова безпеки досі не сформовано, проте науковці визначають кадрову безпеку як частину загальної або економічної безпеки (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття «кадрова безпека підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення
1	2
Ареф'єва О. [2, с. 97]	Робота з персоналом, спрямована на налагодження взаємовигідних трудових та етичних відносин, є невід'ємною частиною функціоналу менеджера з персоналу. Вона не потребує залучення великої кількості додаткових ресурсів, якщо в компанії налагоджено всі етапи управління персоналом.
Бурда І. [3]	є складовою економічної безпеки підприємства, головними завданнями якої є захист від загроз і ризиків та створення умов для ефективного управління персоналом як ключовим ресурсом підвищення конкурентоспроможності.

1	2
Васильчак С., Мацюняк І. [4, с. 123]	є найважливішою складовою загальної безпеки підприємства і спрямована на виявлення, нейтралізацію, запобігання та мінімізацію загроз і ризиків, пов'язаних із персоналом та його інтелектуальним потенціалом, а також тих, що можуть виходити безпосередньо від нього.
Кавун С. [5, с. 24]	це комплекс заходів, спрямованих на запобігання економічним загрозам і ризикам, пов'язаним із персоналом підприємства, а також на врегулювання конфліктних ситуацій у колективі.
Вітик Б. [6, с. 68]	визначається як комплекс заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям з боку працівників підприємства, або їх участі в таких діях.
Кондратьєва С. [8, с. 196]	це комплекс заходів, спрямованих на організацію ефективної взаємодії співробітників для виконання ключових кадрових процесів та мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на підприємство.

Виходячи з розглянутих визначень, можна зробити висновок, що кадрова безпека є ключовим елементом економічної безпеки підприємства, вона включає не лише управління персоналом, а й організаційні та психологічні аспекти, спрямовані на зменшення загроз, які виникають через людський фактор, включаючи компетентність працівників, їхні професійні навички, підтримку здорової атмосфери спілкування та взаємодії в колективі.

Існують різні наукові погляди на сутність кадрової безпеки, що мають як спільні, так і відмінні риси. Усіх науковців, які досліджують сутність кадрової безпеки, можна класифікувати за підходами: процесним, структурним, функціональним, цільовим, управлінським, компаративним, ресурсним (додаток А).

Розглянемо докладніше кожен із цих підходів [12, с. 533; 13, с. 62; 14, с.97; 15, с.175]:

1) процесний підхід - визначення кадрової безпеки є ширшим. Це зумовлено тим, що при його застосуванні фактично прирівнюються два окремі поняття: кадрова безпека та процес управління кадровою безпекою. У цій групі визначень кадрова безпека розглядається як процес запобігання загрозам;

2) системний підхід на кадрову безпеку передбачає її розгляд як частину загальної системи безпеки підприємства, що формує структуру управління персоналом і заходи для зменшення ризиків, пов'язаних з людським фактором;

3) функціональний підхід розглядає кадрову безпеку з погляду стратегії, права, інформації, управління. Хоча цей підхід більше зосереджений на управлінні кадровою безпекою, ніж на її глибокому розумінні;

4) цільовий підхід розглядає кадрову безпеку через призму досягнення конкретної мети - ефективного впровадження заходів. Характеризується станом захищеності, тобто здатністю підприємства протистояти загрозам і небезпекам у сфері трудових відносин;

5) управлінський підхід впливає з функціонального і наголошує на важливості управлінських дій для формування та застосування кадрового потенціалу;

б) компаративний метод дозволяє простежити еволюцію кадрової безпеки від її зародження до сучасного розуміння. Це дає можливість визначити потреби та функції безпеки працівників в умовах змін в економіці;

7) ресурсний підхід розглядає кадрову безпеку через призму наявності необхідних ресурсів та їх якості для реалізації заходів.

На основі аналізу теоретичних підходів до сутності і змісту поняття кадрової безпеки доцільно визначити її як сукупність умов і чинників, що забезпечують захист життєво важливих інтересів учасників соціально-трудових відносин та сприяють ефективному і гармонійному розвитку людських ресурсів. При цьому сучасна кадрова політика, на нашу думку, починає охоплювати нові сфери, які раніше не враховувалися, зокрема трудові конфлікти, а також реалізацію соціальних програм підприємствами в умовах зростаючої конкуренції.

При розробці системи кадрової безпеки варто врахувати принципи кадрової безпеки [16, с. 57 - 58; 17, с. 49]:

- цілісність - передбачає комплексний захист персоналу, інформації та майна, передбачає участь усіх співробітників у підтримці безпеки;
- терміновість – полягає у вчасному виявленні відхилень та нейтралізації загроз, запобігаючи можливим збиткам;
- надійність або постійність – гарантує безперервний захист інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх ризиків;
- правомірність – всі заходи кадрової безпеки мають відповідати законодавству та внутрішнім нормативам підприємства;
- економічність – передбачає раціональне використання ресурсів, забезпечуючи ефективність без зайвих витрат;
- комунікативність або узгодженість – забезпечує скоординовану взаємодію всіх учасників процесу для чіткого виконання обов’язків;
- сукупність відкритості та приватності – поєднує прозорі базові правила для всіх співробітників із обмеженим доступом до критичної інформації;

За допомогою даних в табл. 1.2 простежимо їх вплив на діяльність підприємства.

*Таблиця 1.2*

**Принципи кадрової безпеки та їх вплив на діяльність підприємства  
[сформовано автором на основі 16, с. 57 - 58; 17, с. 49]**

Принцип кадрової безпеки	Вплив на підприємство	Практичне застосування
Цілісність	Забезпечує комплексний захист і стабільне функціонування організації	Створення підрозділу кадрової безпеки; інтеграція всіх служб у систему безпеки
Терміновість	Зменшує ймовірність втрат і збитків	Моніторинг ризиків; оперативне реагування на конфлікти та порушення
Надійність або постійність	Підвищує стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх ризиків	Регулярні аудити; контроль доступу до конфіденційної інформації
Правомірність	Мінімізує юридичні ризики	Розробка внутрішніх політик та процедур відповідно до чинного законодавства
Економічність	Сприяє зниженню витрат на ліквідацію наслідків загроз	Оптимізація витрат на охорону та навчання персоналу

Продовж. табл. 1.2

Сукупність відкритості та приватності	Баланс між контролем та прозорістю	Секретні інструкції для ключових фахівців, загальні правила для всіх
Професіоналізм	Підвищує ефективність реакції на загрози	Підбір і навчання спеціалістів з кадрової безпеки

Можемо зробити висновок, що ефективне забезпечення кадрової безпеки неможливе без залучення компетентних менеджерів, які мають доступ до необхідної інформації, беруть участь у формуванні корпоративної культури та стратегічному плануванні, а також створення сприятливих умов для успішної роботи всіх підрозділів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система кадрової безпеки підприємства [18, с. 22]

Назарова Г.В. у своїй праці [19] класифікує загрози кадровій безпеці на основі статусу працівника, сфери виникнення, можливості запобігання, характеру, ступеня ризику, джерела, часу виникнення, прогнозованості, часу реагування, групи ризику та об'єкта замаху.

У табл. 1.3 наведено узагальнену класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства. Кадровий ризик – це загроза потенційної втрати фінансових ресурсів компанії або ж зменшення прибутків у порівнянні з очікуваним

результатом, якщо людські ресурси використовуються неефективно [12, с. 532].

Помилки в управлінні персоналом можуть спричиняти як зовнішні загрози, так і внутрішні. Зовнішні загрози впливають на підприємство незалежно від дій її працівників, і їх наслідки важко передбачити. Внутрішні загрози виникають через дії працівників, як навмисних, так і випадкових. Ми можемо зробити висновок, що персонал підприємства одночасно виступає об'єктом і суб'єктом потенційних ризиків та загроз.

*Таблиця 1.3*

### **Класифікація загроз в кадровій безпеці [20, с.2]**

Класифікація загрози	Види загроз	Приклад
За об'єктами впливу	персонал; грошові кошти та майно; інтелектуальна власність; інформаційні ресурси; ділова репутація; соціально-психологічна стабільність	розкрадання матеріальних і нематеріальних активів, витік інформації, втрати ділової репутації, погіршення морально-психологічного клімату
За видами кадрової безпеки	безпека праці; професійна; безпека життя; міграційна; кар'єрна; мотиваційна	порушення умов праці, професійне вигорання, висока плинність кадрів, демотивація персоналу
За характером прояву	фізичні загрози; професійні та організаційні; психологічні та соціальні; економічні	фізичне насильство, шантаж; крадіжки, шахрайство, промислове шпигунство, витік інформації; конфлікти інтересів, кар'єризм

Для виявлення та ідентифікації зовнішніх ризиків менеджери регулярно оцінюють зовнішнє середовище підприємства, дії конкурентів, інфляцію та військово-політичну ситуацію.

Водночас внутрішні загрози формуються через низьку кваліфікація кадрів, недоліки управління, неефективна мотивація, втрата досвідчених працівників, недоліки в корпоративній політиці, конфлікти у колективі [21, с. 9].

Ми вважаємо, що визначення ризиків за кожним напрямом управління персоналом дає змогу ефективно планувати заходи для їх запобігання.

У табл. 1.4 наведено основні напрями кадрового управління та пов'язані з ними ризики.

*Таблиця 1.4*

**Кадрові ризики та загрози в управлінні персоналом  
[сформовано на основі 22, с. 25-26]**

Напрямок управління персоналом	Можливі ризики
Планування персоналу	Прорахунки при плануванні персоналу, плинність кадрів
Відбір персоналу	Ризик найму некваліфікованого працівника, адаптаційний ризик
Оцінка персоналу	Неефективна система оцінки персоналу, неефективне використання працівників, порушення техніки безпеки, неефективність навчання персоналу
Розвиток персоналу	Проблеми з навчанням персоналу, недостатня увага до кар'єрного росту працівників, неефективна робота з кадровим резервом.
Мотивація персоналу	Зниження мотивації, погіршення психологічної атмосфери в колективі.
Контроль персоналу	Низька продуктивність, можливість професійних захворювань, травм, розкрадання майна працівниками.
Вивільнення персоналу	Судові позови від колишніх працівників, розголошення конфіденційної інформації та втрата досвідчених спеціалістів через плинність кадрів

Отже, визначення ризиків, пов'язаних з персоналом, дає змогу підприємству розробити стратегію для мінімізації ризиків: недоліки в плануванні, текучість кадрів, недостатню мотивацію, порушення правил безпеки, втрата активів і витік даних. Запобігання цим ризикам мінімізує негативний вплив на моральний клімат, ефективність роботи та економічну безпеку підприємства.

## 1.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства

Неправомірні дії працівників, такі як зловживання владою, шахрайство, переманювання ключових спеціалістів, несуть загрозу стабільної роботи як окремих підрозділів, так і всього підприємства. Ці дії можуть призвести до фінансових витрат або завдати шкоду репутації. Тому підприємству слід запроваджувати сучасні та дієві заходи безпеки, що будуть інтегровані в механізм управління людськими ресурсами. Таким чином, механізм забезпечення кадрової безпеки неможливо реалізувати без системного управлінського контролю, який охоплює всі етапи роботи з персоналом – від планування до оцінювання результатів. Проаналізуємо основні види контролю в управлінні персоналом (рис. 1.2).

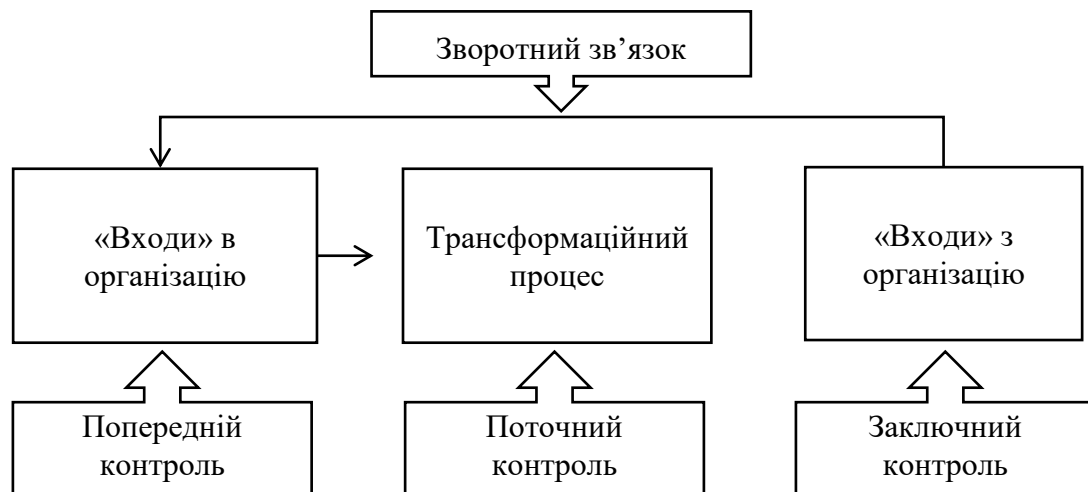


Рис. 1.2. Види управлінського контролю [23, с. 366]

В системі кадрової безпеки попередній контроль потрібен для запобігання кадровим ризикам ще до працевлаштування співробітника. Він включає в себе відбір кандидатів, оцінку їх кваліфікації, досвіду, репутації, моральних якостей і психологічної стійкості для роботи в команді.

Поточний контроль здійснюється під час роботи персоналу: спостереження за професійною поведінкою працівників, ефективністю виконання завдань, дотриманням трудової дисципліни, корпоративних норм і рівня лояльності.

Заключний контроль проводиться після закінчення певного періоду роботи, кадрових змін або звільнення співробітника. Його мета – проаналізувати результати кадрової політики, виявити помилки та недоліки в рекрутингу, навчанні або мотивації персоналу.

У контексті механізму кадрової безпеки особлива увага приділяється своєчасному виявленню та усуненню конфліктів у колективі. Вони можуть виникати через різні цінності, підходи до роботи, нерівний розподіл обов'язків або недостатню мотивацію. Конфлікти розглядаються як внутрішні ризики, так як здатні впливати на ефективність діяльності підприємства. Попередній, поточний та заключний контроль дозволяють своєчасно відстежувати ознаки напруженості, реагувати на них і вживати заходів для відновлення продуктивного клімату. Таким чином, інтеграція управління конфліктами в механізм кадрової безпеки сприяє збереженню працездатності персоналу, підвищенню лояльності співробітників та забезпеченню економічної безпеки підприємства загалом [24, с.188].

Отже, в механізмі кадрової безпеки саме людські ресурси виступають ключовим чинником, основні елементи людського фактору на кадрову безпеку зображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Елементи комплексного механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства [сформовано на основі 15, с. 176]

Розглянемо ключові складові механізму кадрової безпеки підприємства та оцінемо їх вплив. Важливим елементом кадрової безпеки підприємства становить система мотивації, спрямована на задоволення інтересів як співробітників та підприємства, і базується на сучасних методах стимулювання [25, с. 496]. Головна мета розробки мотиваційної програми полягає у вирішенні проблем на підприємстві, таких як напруженість та конфлікти, а також у стимулюванні працівників до підвищення продуктивності.

Детальний розгляд ключових елементів мотивації та заходів щодо їх реалізації наведено у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Види мотивації та заходи для підвищення ефективності персоналу  
[сформовано на основі 26, с. 47; 27]**

Вид мотивації	Заходи реалізації	Завдання
Матеріальна мотивація	Підвищення розміру заробітної плати, нарахування відсотків від продажу, премії та бонуси за перевиконання ключових показників ефективності (KPI), соціальний та компенсаційний пакет, страхове забезпечення	Стимулювати якісне та своєчасне виконання завдань; підвищити продуктивність праці; утримувати цінних і кваліфікованих працівників
За видами кадрової безпеки	Можливість кар'єрного зростання, публічне визнання професійних досягнень, організація відпочинку та культурних заходів, додаткові оплачувані відгули, навчання та підвищення кваліфікації, закордонне стажування	Формувати позитивний соціально-психологічний клімат; розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру; посилювати лояльність до підприємства
Штрафи та покарання	Дисциплінарні покарання за несвоєчасне виконання робочих завдань, порушення трудової дисципліни та інших нормативних вимог	Знижувати рівень недисциплінованості; підтримувати трудову дисципліну; мотивувати до виконання завдань у встановлені терміни

Отже, керівнику потрібно аналізувати та вибирати способи заохочення персоналу, організація праці має забезпечувати умови для реалізації професійного розвитку працівника, застосування його професійних навичок у практичній діяльності. Хоча матеріальна мотивація у вигляді грошового

стимулювання відіграє значну роль, ефективність механізму кадрової безпеки значною мірою залежить і від застосування нематеріальних методів стимулювання, що сприяють дисципліні, лояльності та стабільності колективу [27].

Професійний ріст працівників досягається через постійне навчання, це дає змогу вдосконалити аналіз робочих процесів. Такий підхід є корисним як для співробітників, так і для підприємства, оскільки відповідає вимогам ринку та стимулює творчий підхід до вирішення завдань. Навчання та підвищення кваліфікації мають бути безперервними [28, с. 437]. Для ефективності цього процесу менеджеру необхідно застосовувати сучасну систему мотивації, що забезпечує комплексний підхід до механізму кадрової безпеки підприємства.

Трудова дисципліна є важливою складовою механізму кадрової безпеки підприємства, оскільки забезпечує організованість, стабільність і правовий порядок у трудовому колективі. Регулярний контроль і аналіз дозволяють своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати управлінські рішення. Детальніше сучасні підходи до контролю трудової дисципліни та методи їх впровадження наведено у табл. 1.6.

*Таблиця 1.6*

**Види мотивації та заходи для підвищення ефективності персоналу  
[сформовано на основі 29, с. 87]**

Категорія чинників	Підходи	Методи реалізації
Сучасні підходи до контролю трудової дисципліни	Участь працівників у контролі дотримання трудової дисципліни; впровадження систем заохочень для стимулювання дисциплінованої праці; моніторинг продуктивності	Відповідальність за власні дії; коучинг та навчання; премії, похвали, винагороди; аналіз результатів роботи та коригування недоліків
Організаційні чинники	Лідерство та приклад керівництва; культура організації; система стимулів та покарань	Демонстрація керівниками дотримання правил; формування корпоративної культури дисципліни
Психологічні чинники	Мотивація; задоволеність роботою; рівень стресу та втоми	Підтримка внутрішньої мотивації; створення умов для задоволення роботою; контроль навантаження

Активне залучення співробітників до контролю за дотриманням правил та створення сприятливого робочого середовища, разом із врахуванням культурних особливостей працівників і формуванням позитивної корпоративної культури, сприяє підвищенню результативності механізму кадрової безпеки підприємства, забезпечуючи стабільність та дисципліну на робочому місці як невід'ємну складову комплексного підходу.

Підтримання оптимальної чисельності працівників є важливим для кадрової безпеки компанії, оскільки забезпечує злагоджену роботу та раціональний розподіл завдань. Недостатня кількість персоналу для виконання завдань може призводити до перевтоми працівників, зниження продуктивності та підвищення ймовірності порушень трудової дисципліни.

Організація праці охоплює розробку та впровадження інноваційних підходів і технік виконання трудових процесів. Критеріями її оптимальності є досягнення високої продуктивності праці за умови повного використання наявного устаткування, дотримання стандартів якості та забезпечення балансу між фізичною та розумовою працею. Реалізація організації праці передбачає вирішення чотирьох ключових груп завдань (рис. 1.4).

Організація праці вимагає комплексного підходу, що поєднує покращення технологій, методів управління та організаційних процесів. Головна ціль – залучення працівників для збільшення продуктивності та забезпечення стабільної роботи підприємства. Раціональна організація праці включає поділ трудових функцій, оптимальне розміщення працівників і координацію взаємодії між ними. Врахування психологічних навантажень та умов праці сприяє формуванню дисциплінованого та стабільного колективу, що є невід'ємною складовою механізму кадрової безпеки.

Комерційна таємниця - це цінна для бізнесу інформація, що дає йому конкурентні переваги й впливає позитивно на прибутках.



Рис. 1.4. Ключові групи завдань організації праці в механізмі кадрової безпеки [сформовано на основі 30, с. 76]

Нормативно-правові заходи захисту комерційної таємниці мають комплексний характер і передбачають три основні напрями [31, с. 171]:

1. Відповідальність працівників – всі працівники, що мають доступ до комерційної таємниці, повинні зберігати її конфіденційність. Це зобов'язання фіксується в їхніх трудових договорах або окремих угодах, де також вказано, як вони відповідатимуть за розголошення інформації.

2. Договірні гарантії – у контрактах із партнерами компанія має передбачати обов'язкове положення про нерозголошення комерційної таємниці та визначати міру відповідальності за його порушення. Інформація,

що становить комерційну таємницю, повинна мати відповідне маркування.

3. Організаційно-технічний захист – запобігання промислового чи економічному шпигунству вимагає впровадження заходів для захисту інформації від неавторизованого доступу, включно з використанням засобів кіберзахисту.

Наведені складові механізму кадрової безпеки утворюють цілісну систему, що спрямована на забезпечення стабільності, дисципліни та ефективності діяльності підприємства. Для її практичної реалізації важливі етапи впровадження відповідних заходів системи кадрової безпеки на підприємстві на рисунку (додаток Б).

Для забезпечення кадрової безпеки необхідно своєчасно виявляти потенційні ризики та вживати заходів для запобігання неправомірним діям співробітників, що включає: створення чіткої системи взаємодії між усіма учасниками процесу управління кадровою безпекою, а також розробку мотиваційної політики, яка б стимулювала відповідальність і надійність персоналу; затвердження кодексу етики, щоб захистити підприємство від витоку важливої інформації та комерційних таємниць; встановлення системи персональної відповідальності, яка б містила заходи протидії крадіжкам і корупції.

Наступним етапом є визначення ключових цілей кадрової безпеки, які конкретизують завдання та очікувані результати на підприємстві. Ми вважаємо, що ці цілі повинні мати комплексний характер і бути спрямованими на створення умов, що забезпечують захист, стабільність та розвиток кадрового потенціалу. Досягнення зазначених цілей сприяє: підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню довготривалих трудових відносин і мінімізації кадрових ризиків (рис. 1.5).

Досягнення поставлених цілей можливе лише в разі чіткого дотримання законодавчих вимог і правових механізмів, що регулюють трудові відносини та безпеку працівників. Важливу роль у кадровій безпеці відіграє її нормативна база. Основними законодавчими актами якого є

Конституція України від 28.06.1996 р. [34] (гарантує право на працю та дотримання основних прав людини), Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971 р. [35] (стосується захисту інтересів учасників трудових відносин), Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 [36] (регулює особисту безпеку працівників під час трудової діяльності), Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 р. [37] (регулює збереження конфіденційної інформації).

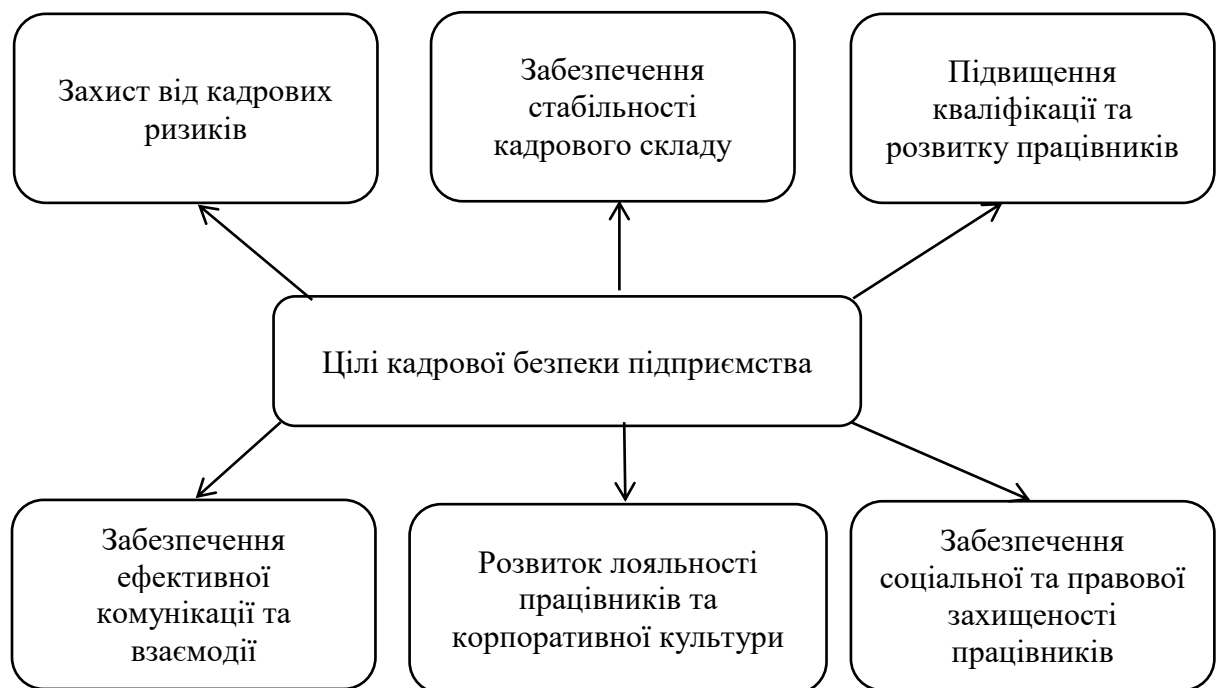


Рис. 1.5. Цілі кадрової безпеки підприємств [33, с. 106]

Для досягнення цілей кадрової безпеки потрібно застосовувати комплексний підхід, який включає в себе різні механізми всередині компанії [38, с. 123]:

1) соціально-економічно орієнтована на заохочення працівників до продуктивної та відповідальної роботи. Важливо також гарантувати безпеку конфіденційної інформації, залучаючи як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації;

2) психологічна – передбачає формування позитивного психологічного середовища в колективі. Важливо враховувати індивідуальні особливості

співробітників і допомагати їм у розв'язанні поточних проблем. Зменшує плинність кадрів, підвищує продуктивність;

3) адміністративна – реалізується через процедури найму, внутрішнього та зовнішнього аудиту, переведення та звільнення персоналу;

4) організаційна – формує оптимальну систему заходів із розподілу та перерозподілу функцій управління кадровим потенціалом;

5) інформаційна – відповідальна за обмін необхідною інформацією всередині підприємства та в межах дозволеного з зовнішніми суб'єктами;

6) дисциплінарна – передбачає застосування заходів впливу за порушення трудової дисципліни, таких як зауваження, догани, стягнення, переведення чи звільнення;

7) правова – забезпечує дотримання нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини, а також захист конфіденційної інформації.

Отже, ефективне впровадження механізмів кадрової безпеки сприяє стабільній роботі підприємства, підвищенню продуктивності працівників та захисту їхніх прав, забезпечуючи довгострокову стійкість і розвиток організації.

## **Висновки до розділу 1**

1. Після аналізу різних поглядів вчених на поняття «кадрова безпека» ми можемо зробити висновок, що основу авторського розуміння цього терміну становлять такі положення: сутність кадрової безпеки – стан захищеності підприємства та персоналу; об'єкти кадрової безпеки – підприємство та його персонал; суб'єкти кадрової безпеки – працівники підприємства та система управління персоналом; предмет кадрової безпеки – внутрішні та зовнішні ризики і загрози, що впливають на персонал та діяльність підприємства; індикатори кадрової безпеки – лояльний та компетентний персонал, активна кадрова політика, ефективна система

управління персоналом, що забезпечують нормальні соціально-трудові відносини.

2. Кадрова безпека підприємства проявляється як стан захищеності персоналу та організації, який досягається шляхом мінімізації кадрових загроз через впровадження ефективної системи управління персоналом та реалізацію оптимальної кадрової політики. Основна мета таких заходів – підвищення лояльності та конкурентоспроможності працівників і забезпечення прийнятних соціально-трудових відносин.

3. З'ясували, що загрози кадрової безпеки можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Зовнішні загрози формуються незалежно від дій працівників, але здатні завдавати шкоди діяльності підприємства. До внутрішніх загроз віднесено недостатню кваліфікацію персоналу, неефективну систему навчання та адаптації, низьку якість первинного відбору кандидатів, непродуману корпоративну політику та відсутність стратегії розвитку кадрової системи.

4. Основні методи забезпечення кадрової безпеки: процедурні – фізичний контроль і охорона, перевірка відомостей про кандидатів, документальний контроль, аналіз кредитної історії; інтерактивні – залучення працівників до управлінських процесів, система мотивації, соціальні програми, формування корпоративної культури, навчальні програми та підвищення кваліфікації.

5. Ключовим фактором формування кадрової безпеки є стратегія її забезпечення, яка включає цілі та управлінські заходи, спрямовані на захист підприємства від ризиків, пов'язаних із функціонуванням кадрової сфери. Така стратегія є невід'ємною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства і повинна враховуватися під час розробки загальної стратегії управління трудовими ресурсами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

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

Для проведення дослідження суб'єкту та об'єкту управління обрано товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ), що функціонує в аграрному секторі Полтавського регіону.

Розглянемо основні характеристики діяльності підприємства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Інформація про підприємство [37]

Показник	Характеристика
Дата реєстрації	31.07.2007
Розмір статутного капіталу	44000,00 грн
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів Вирощування інших однорічних і дворічних культур Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур Змішане сільське господарство Прісноводне рибальство Виробництво м'яса Виробництво олії та тваринних жирів Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості Неспеціалізована оптова торгівля Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами Забір, очищення та постачання води

Розглянемо місію, мету, основні завдання та стратегічні напрями діяльності підприємства, що відображають ключові орієнтири розвитку підприємства на рис. 2.1. Ефективність діяльності підприємства залежить від його організаційної структури, яка визначає взаємозв'язки між підрозділами та розподіл обов'язків, прав і відповідальності персоналу, сприяє чіткості управлінських рішень і контролю за виконанням функцій [38].



Рис. 2.1 Місія, мета, завдання та стратегічні напрями діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Розглянемо організаційну структуру досліджуваного підприємства на рис. 2.2.

Організаційна структура є лінійно-функціональною, що поєднує чітку ієрархію управління та розподіл функцій між спеціалізованими підрозділами:

- планово-економічний відділ відповідає за планування, економічний аналіз та контроль ефективності виробництва;
- відділ бухгалтерії забезпечує облік фінансових потоків, підготовку звітності та контроль витрат;
- складське господарство відповідає за зберігання насіння, добрива та інших ресурсів;
- ремонтна майстерня обслуговує та ремонтує сільськогосподарську

техніку, забезпечуючи безперервність виробничого процесу;

– токове господарство займається післязбиральною обробкою зерна, його зберіганням;

– тракторно-рільничі бригади №1 та №2 виконують основні польові роботи, безпосередньо впливаючи на обсяг та якість виробництва.

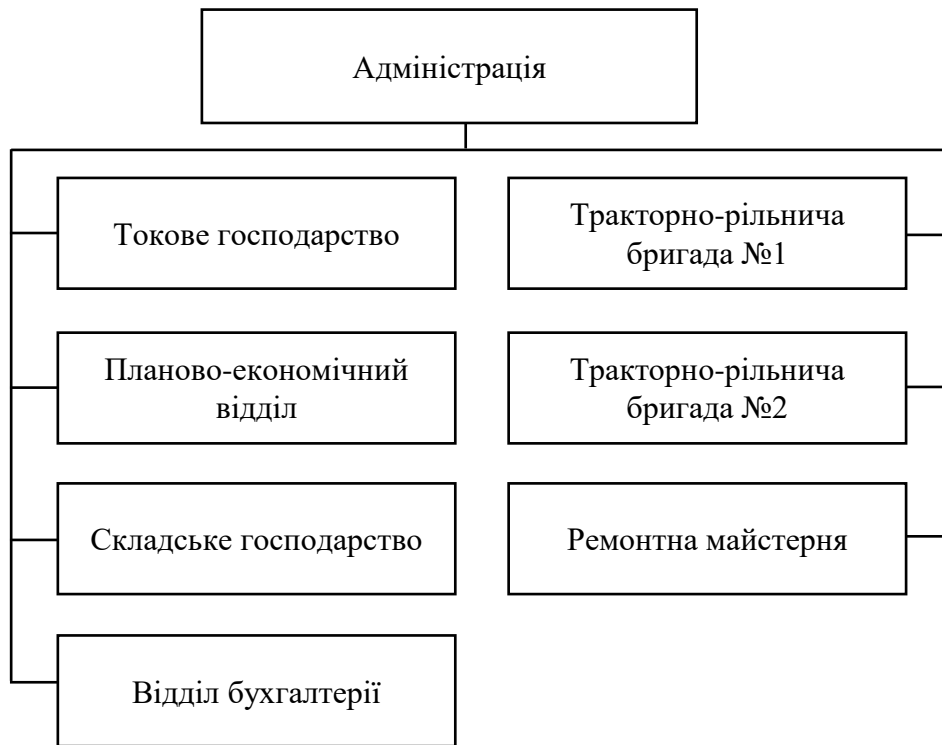


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2020-2024 рр.

Ця організаційна структура дозволяє розподілити обов'язки та контролювати всі рівні управління. Функціональні відділи забезпечують підтримку виробничого процесу, а виробничі підрозділи зосереджені на головних етапах виробництва. Така організація дозволяє забезпечити контроль і координацію на всіх рівнях, забезпечує чіткий розподіл обов'язків, швидкий зв'язок між директором та підрозділами, а також здатністю оперативно приймати управлінські рішення.

Отже, організаційна та управлінська структура досліджуваного підприємства забезпечує узгодженість дій між усіма підрозділами. Вона сприяє ефективній координації робіт, оперативному прийняттю управлінських рішень. Проте, як і більшість аграрних підприємств, досліджуване підприємство стикається з низкою факторів, які впливають на ефективність його діяльності. Розглянемо основні стримуючі фактори розвитку на рис. 2.4.

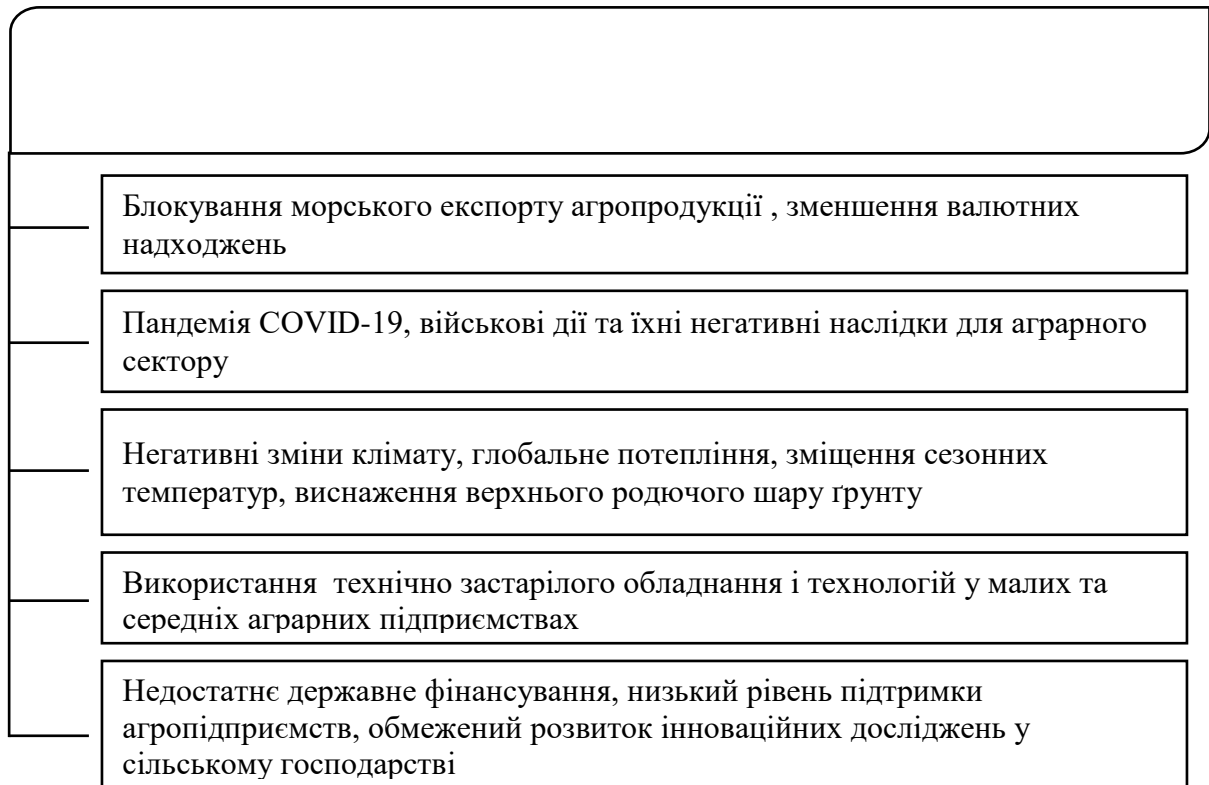


Рис. 2.3. Стримуючі фактори розвитку підприємства [сформовано на основі 39; 40, с. 189; 41, с. 66; 42, с.41; 43, с. 21]

Отже, діяльність ТОВ АФ «Зоря-Агро» здійснюється в умовах впливу низки зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають темпи розвитку підприємства. Серед основних викликів для аграрного сектору – наслідки пандемії, воєнні дії, нестабільність ринкової кон’юнктури та зміни державної політики. Це потребує від підприємства гнучкого управління, адаптації до

нових умов господарювання та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз зробимо SWOT\_аналіз (рис. 2.4).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Власна земля Диверсифікація культур Підприємство користується високим рівнем довіри серед споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки стабільній якості продукції Тісна комунікація між керівництвом та персоналом Прямий контроль над усіма виробничими процесами</p>	<p>Залежність від постачальників насіння та добрив Обмежені фінансові ресурси для інвестицій Спостерігається кадровий застій та недостатній притік молодих і кваліфікованих фахівців економічного профілю На підприємстві відсутні дослідження та впровадження сучасних технологічних рішень Недостатня присутність у маркетингових каналах та онлайн-продажах</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання попиту на локальну та екологічну продукцію Співпраця з локальними переробниками Розвиток органічного/екологічного сегменту Підвищення продуктивності через навчання персоналу Додаткові доходи від агротуризму чи послуг</p>	<p>Військовий стан в Україні Можливе подальше зростання вартості сировини внаслідок економічної нестабільності Погодні ризики (засуха, заморозки, повені) Логістичні труднощі при реалізації продукції Інфляція та валютні коливання</p>

Рис. 2.4. SWOT\_аналіз підприємства, 2020-2024 рр.

Аналіз показує, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку за умови оптимізації внутрішніх процесів. Для зміцнення позицій необхідно підвищити рівень автоматизації та посилити управління ресурсами. Водночас зовнішні фактори, зокрема війна та економічна нестабільність, залишаються основними ризиками. SWOT\_аналізу дозволяють визначити пріоритетні напрями для підвищення ефективності діяльності та адаптації до змінних умов ринку.

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

Кадровий потенціал є одним із ключових чинників ефективності підприємства. Від забезпеченості кваліфікованими кадрами залежить стабільність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Проведемо аналіз плинності кадрів на підприємстві за період 2020-2024 р. (рис.2.5)

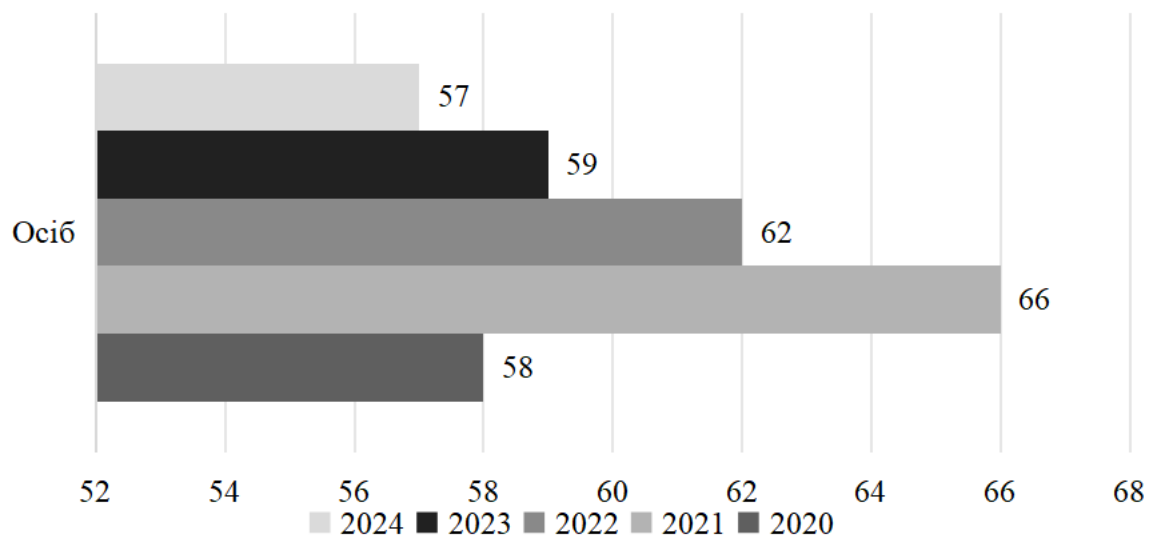


Рис. 2.5. Динаміка чисельності працівників підприємства, 2020-2024 рр.

Дані рис. 2.5 демонструє поступове зменшення чисельності персоналу. У 2020 р. середня чисельність становила 58 осіб, у 2021 р. відбулося зростання до 66 осіб, після чого у 2022-2024 рр. чисельність зменшувалася до 57 осіб. Зниження чисельності пояснюється оптимізацією штатного складу та природною плинністю кадрів.

Розглянемо детальніше показники руху персоналу досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.3.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом 2020-2024 років демонструє незначне зниження: з 58 осіб у 2020 році до 57 осіб у 2024 році (-1,8 %). Одночасно зменшилася кількість прийнятих працівників з 2 до 0 осіб та вибулих – з 3 до 2 осіб. Це свідчить про

стабілізацію персоналу, проте показує і обмежену можливість оновлення кадрів, що може впливати на адаптацію нових компетенцій у колективі.

Таблиця 2.3

### Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова кількість персоналу, осіб	58	66	62	59	57	-1	-1,8
Прийнято, осіб	2	8	-	-	-	-2	-
Вибуло, осіб	3	-	4	3	2	-1	-33,3
Показник загальної плинності персоналу, %	8,6	12,1	6,5	5,1	3,5	-5,1	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,2	-	6,5	5,1	3,5	-1,7	x

Показники загальної плинності персоналу знизилися до 3,5% у 2024 році, а коефіцієнт плинності кадрів до 3,5 %. Така динаміка свідчить про стабільність у роботі колективу та раціональніше використання трудових ресурсів, що можна вважати позитивною тенденцією. Однак відсутність нових працівників означає, що відсутність притоку нових працівників звужує можливості формування кадрового резерву та може обмежувати потенціал розвитку підприємства в подальшому.

Основні засоби підприємства є матеріальною складовою виробничих ресурсів, яка бере участь у виробничому процесі протягом тривалого часу, зберігаючи свою фізичну форму та розміри, та поступово переносить свою вартість на готову продукцію через амортизаційні відрахування [45, с.108]. До основних засобів відносяться: будівлі та споруди, обладнання, транспортні засоби. Проведено аналіз динаміки забезпеченості підприємства основними засобами та оцінка їх стану (табл. 2.4). Ці дані свідчать про стабільне нарощування обсягу матеріальних ресурсів, які підприємство використовує у виробничому процесі.

Разом із збільшенням вартості основних засобів спостерігається підвищення їх зносу. Знос на початок року зріс із 19 968 тис. грн у 2020 році

до 39866 тис. грн у 2024 році, а на кінець року – із 25 112 тис. грн до 44725 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Динаміка забезпеченості основними засобами та стан їх зносу  
в підприємстві, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	42098	53324	52778	58364	59572	17 474	41,5
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	53324	52778	58364	59572	66892	13 568	25,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	47711	53051	55571	58968	63232	15 521	32,5
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	19968	25112	29408	34828	39866	19 898	99,6
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	25112	29408	34828	39866	44725	19 613	78,21
Коефіцієнт зносу, %	47,1	55,7	59,7	67,0	66,9	19,8	-
Коефіцієнт придатності, %	52,9	44,3	40,3	33,0	33,1	-19,8	-

Це відображає накопичення фізичного зношення обладнання та інших засобів. Коефіцієнт зносу за аналізований період підвищився з 47,1 % до 66,9 %, тоді як коефіцієнт придатності знизився з 52,9 % до 33,1 %, що свідчить про зменшення частки придатних до експлуатації основних засобів у структурі майна підприємства.

Отже, незважаючи на збільшення обсягу основних засобів у порівнянні з попереднім періодом, технічний стан та ефективність їх використання залишаються важливими питаннями для підприємства. Підвищення рівня зносу та зниження коефіцієнта придатності засобів можуть негативно впливати на стабільність виробничого процесу та загальну продуктивність підприємства. У зв'язку з цим необхідно приділяти увагу модернізації наявного обладнання, оновленню основних засобів та оптимізації

амортизаційної політики. Це дозволить забезпечити ефективне використання матеріальних ресурсів, підтримувати стабільну роботу підприємства та підвищувати фінансово-економічні результати його діяльності.

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства передбачає визначення рівня фондівдачі та її динаміки, оцінку впливу змін у розмірі основних засобів та фондівдачі на обсяг виробничих робіт, виявлення резервів підвищення продуктивності активів, а також розрахунок фондомісткості та рентабельності використання основних засобів [46, с.13]. У табл. 2.5 представлено динаміку цих показників за період 2020-2024 років

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, грн	0,6	0,5	1,5	0,4	0,5	-0,1	-10,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	822,6	803,8	896,3	999,5	1109,3	286,7	34,9
Фондовіддача, тис. грн	1,8	2,1	0,7	2,6	2,0	0,2	12,1
Рентабельність основних засобів, %	16,3	22,8	3,9	3,4	44,6	28,4	x

Аналіз динаміки показників використання основних засобів на досліджуваному підприємстві за період 2020-2024 рр. свідчить про підвищення ефективності їх експлуатації та збільшення матеріально-технічної забезпеченості персоналу. Зокрема, зниження фондомісткості на 10,8 % у 2024 р. порівняно з 2020 р. відображає більш раціональне використання активів підприємства на одиницю виробленої продукції. Фондоозброєність зросла на 34,9 %, що вказує на покращення забезпечення працівників основними засобами та створює передумови для підвищення продуктивності праці.

Показник фондівдачі демонструє нестабільну динаміку, однак у 2024 р. відзначається позитивна тенденція зростання на 12,1 %, що свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів у виробничому процесі.

Значне зростання рентабельності основних засобів до 44,6 % у 2024 р., що перевищує рівень 2020 р. на 28,4 в. пт, підтверджує високий рівень економічної ефективності інвестицій у основні засоби та їх вплив на фінансові результати підприємства.

Таким чином, аналіз показників підтверджує наявність позитивної тенденції щодо оптимізації структури основних засобів та підвищення їх ефективності, що є важливим фактором зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідимо динаміку забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості та складу оборотних засобів  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів	86132,5	103980,0	132625,0	133215,0	133141,0	47009,0	54,6
Запаси	47816,5	47822,0	70625,5	85201,5	85256,0	37439,0	78,3
Виробничі запаси	12329,5	8761,0	3967,5	4663,5	7623,0	-4707,0	-38,2
Незавершене будівництво	22357,0	18239,0	25270,0	33744,0	44404,0	22047,0	98,6
Готова продукція	13048,0	20749,0	37561,0	43016,5	33095,0	20047,0	153,6
Товари	82,0	73,0	3827,0	3777,5	135,0	53,0	64,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5491,0	12124,0	9411,5	5556,0	7001,0	1510,0	27,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	19414,5	24899,0	23085,5	14881,5	12249,0	-7166,0	-36,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	12490,0	16386,5	20778,0	15522,5	18544,0	6054,0	48,5
Гроші та еквіваленти	920,5	286,0	2448,0	3167,0	2775,0	1854,0	201,4

Аналіз динаміки оборотних засобів підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про значне зростання їхньої середньорічної вартості на 54,6 %, що

відображає збільшення масштабів діяльності підприємства та потребу в більшому обсязі ресурсів для забезпечення виробничого процесу. Зокрема, запаси зросли на 78,3 %, при цьому виробничі запаси зменшилися на 38,2 %, що може свідчити про оптимізацію використання матеріалів або зменшення виробничих потреб. Одночасно значне зростання незавершеного будівництва на 98,6 % вказує на активне інвестування в розширення виробничих потужностей. Готова продукція також демонструє суттєве збільшення - на 153,6 %, що відображає нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції.

Щодо фінансових аспектів, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зростає на 27,5 %, а інші поточні дебіторські заборгованості – на 48,5 %, що вказує на збільшення кредиторської діяльності та потребу у контролі за розрахунками з контрагентами. Одночасно дебіторська заборгованість за розрахунками скоротилася на 36,9 %, що свідчить про підвищення ефективності управління фінансовими потоками. Значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 201,4 % свідчить про покращення ліквідності підприємства та здатність швидко реагувати на фінансові потреби виробництва.

Використовуючи дані табл. 2.7, дослідимо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр.

*Таблиця 2.7*

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,288	0,364	1,152	0,949	0,310	-0,978
Коефіцієнт завантаження	0,776	2,745	0,868	1,053	3,222	2,446
Тривалість одного обороту, днів	283	1002	317	385	1176	893

Аналіз динаміки показників ефективності використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр., зокрема, коефіцієнт

оборотності оборотних коштів знизився з 1,288 у 2020 р. до 0,310 у 2024 р., що свідчить про значне уповільнення обігу капіталу та необхідність підвищення швидкості використання ресурсів для забезпечення безперервності виробничого процесу. Коефіцієнт завантаження оборотних засобів зріс з 0,776 до 3,222, а тривалість одного обороту збільшилася на 893 дні і становила 1176 днів у 2024 р. Це свідчить про подовження циклу перетворення оборотних активів у грошові кошти, що може впливати на ліквідність підприємства. Динаміка показників вказує на необхідність оптимізації процесів та їх використання для підвищення фінансової ефективності та стабільності діяльності підприємства.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020-2024 рр., поданих у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Фінансово-економічні результати діяльності підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	85141,0	110979,0	37878,0	152823,0	126465,0	41324,0	48,5
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	62176,0	79710,0	21869,0	122395,0	87791,0	25615,0	41,2
Валовий прибуток, тис. грн	22965,0	31269,0	16009,0	30428,0	38674,0	15709,0	68,4
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	13906,0	16224,0	6589,0	8763,0	33210,0	19304,0	138,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	7757,0	12120,0	2169,0	2015,0	28207,0	20450,0	263,6
Рівень рентабельності, %	12,5	15,2	9,9	1,6	32,1	19,7	x

Оцінка фінансових результатів підприємства за період 2020-2024 рр. вказує на стійке зростання економічної ефективності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 85141 тис. грн у 2020 р. до

126465 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 48,5 %. Валовий прибуток зріс на 68,4 %, до 38674 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізацію собівартості продукції.

Фінансові результати підприємства також демонструють позитивну динаміку: прибуток від операційної діяльності зріс з 13906 тис. грн до 33210 тис. грн (на 138,8 %), а чистий фінансовий результат – з 7757 тис. грн до 28 207 тис. грн (на 263,6 %), що відображає значне покращення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

У 2024 р. рівень рентабельності продажів склав 32,1 %, що на 19,7 в. пт перевищує показник 2020 р. Таким чином, досліджуване підприємство демонструє стабільну позитивну фінансову динаміку та ефективно використання ресурсів, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку та інвестиційної привабливості підприємства.

Дані табл. 2.9 відображає структуру та зміну джерел формування фінансових ресурсів підприємства у 2020-2024 рр.

*Таблиця 2.9*

**Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,430	0,421	0,370	0,429	0,366	-0,064
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,754	0,727	0,588	0,750	0,578	-0,176
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,465	0,639	0,667	0,517	0,451	-0,014
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,231	0,302	0,260	0,330	0,261	+0,030

Власний капітал залишався основним джерелом фінансування, його частка у загальній структурі фінансових ресурсів у 2024 р. становила понад 57 %, а обсяг зріс з 49714 тис. грн у 2020 р. до 94225 тис. грн у 2024 р. Довгострокові зобов'язання у 2024 р. становили 14113 тис. грн, а обсяг

поточних зобов'язань зменшився до 58851 тис. грн порівняно з попередніми роками, що свідчить про підвищення ефективності управління короткостроковими фінансовими ресурсами.

Аналіз ключових фінансових коефіцієнтів підтверджує збереження високого рівня автономії та фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії становив 0,366, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів – 0,578, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами – 0,261, що свідчить про переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування.

Фінансова стійкість підприємства не є сталою величиною, вона залежить від підтримання оптимальних пропорцій між її складовими, що дозволяє оцінити фінансовий стан, впливати на ключові напрямки діяльності та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей розвитку. Досягнення фінансової стійкості забезпечується ефективним управлінням капіталом і грошовими потоками, створюючи умови для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [47,с.124]. Зміни показників фінансової стійкості підприємства за 2020-2024 роки в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +/-	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт автономії	0,43	0,42	0,38	0,46	0,56	44 511	189,0
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,76	0,73	0,61	0,84	1,29	0,13	30,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,71	0,64	0,57	0,46	0,65	-0,06	-8,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,46	0,50	0,44	0,42	0,54	0,08	17,4

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів зріс з 0,76 у 2020 р. до 1,29 у 2024 р., що свідчить про підвищення фінансової стійкості та

ефективності управління структурою капіталу. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості у 2024 р. становив 0,65, що трохи нижче рівня 2020 р. (0,71), проте залишається достатнім для стабільного функціонування підприємства. Підвищення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами з 0,46 до 0,54 вказує на поліпшення здатності підприємства покривати поточні активи за рахунок власних джерел. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансової стабільності, ефективніше використання внутрішніх ресурсів та підвищення платоспроможності підприємства.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, валового та чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності продажів. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси, що підтверджується збільшенням показників фондівіддачі, фондоозброєності та рентабельності основних засобів. Зростання власного капіталу та коефіцієнта автономії вказує на зміцнення фінансової незалежності та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Разом із тим, підвищення рівня зносу основних засобів і відсутність оновлення кадрового складу вимагають більшої уваги до технічного переоснащення та кадрової політики підприємства. Подальше удосконалення управління активами, оптимізація структури капіталу та оновлення виробничих потужностей дозволять забезпечити стабільне зростання ефективності діяльності та підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства у довгостроковій перспективі.

Для дослідження, аналізу та подальшого прогнозування виробничих процесів підприємства було обрано основні фактори економічної ефективності, серед яких чистий дохід від реалізації продукції, продуктивність праці та собівартість продукції. Рівень рентабельності використано як результативний показник, що відображає ефективність виробничої діяльності підприємства. Для подальшого аналізу статистичні

дані підприємства були перетворені у математичну форму, де рівень рентабельності - позначено змінною  $Y$ . Основні фактори впливу визначено як пояснювальні змінні:  $X_1$  – чистий дохід від реалізації,  $X_2$  – продуктивність праці та  $X_3$  – собівартість продукції. Це дало змогу сформувавши регресійну модель, що описує залежність рентабельності від ключових економічних параметрів і дозволяє здійснювати прогнози розрахунки.

Динаміку впливу зазначених факторів на рівень рентабельності за останні п'ять років наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка ключових показників виробничої діяльності та рентабельності підприємства, 2020-2024 рр.**

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.( $X_1$ )	Продуктивність праці, тис. грн./особу( $X_2$ )	Собівартість продукції, тис. грн.( $X_3$ )	Рівень рентабельності, % ( $Y$ )
2020	85141	1467,6	62176	12,5
2021	110979	1681,2	79710	15,2
2022	37878	610,6	21869	9,9
2023	152823	2589,5	122395	1,6
2024	126465	2219,7	87791	32,1

Обчислення здійснюються у Microsoft Excel із використанням вбудованих статистичних та математичних інструментів, зокрема функцій MDETERM, CHIINV, CORREL, TRANSPOSE, VAR, FINV, LINEST, а також інструменту Аналіз даних - Регресія ( Додаток В)

При аналізі парних коефіцієнтів кореляції слід підкреслити, що кожен із розглянутих факторів має різний ступінь впливу на результативний показник:

1. Чистий дохід від реалізації продукції – коефіцієнт кореляції становить 0,872; характеризується тісним прямим зв'язком із рівнем рентабельності, що свідчить про його суттєвий позитивний вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

2. Продуктивність праці – коефіцієнт кореляції становить 0,093; характеризується слабким прямим зв'язком із рівнем рентабельності. Така

низька кореляція може бути через обмежений обсяг даних, а також початком повномасштабного воєнного вторгнення у 2022 р. Воєнні дії призвели до порушення виробничих процесів, зниження ефективності використання трудових ресурсів, що вплинуло на нерівномірність змін продуктивності у досліджуваний період.

3. Собівартість продукції – коефіцієнт кореляції становить -0,069; демонструє слабкий обернений зв'язок із рівнем рентабельності у розрахунках за досліджуваний період. Економічно зростання собівартості продукції без відповідного збільшення доходу від реалізації має прямий негативний вплив на рентабельність підприємства, проте у досліджуваному періоді цей ефект статистично проявився слабо, що обумовлено значними дестабілізаційними чинниками, зокрема війною з 2022 р., яка спричинила перебої у виробничих процесах, коливання цін на сировину, збільшення логістичних витрат, а також загальну економічну нестабільність і інфляційні процеси. Таким чином, хоча економічний принцип прямого впливу собівартості на рентабельність зберігається, статистичні дані за п'ять років відображають його лише частково через вплив воєнних та кризових факторів.

В результаті багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу отримано модель залежності рівня рентабельності від досліджуваних факторів: чистого доходу від реалізації продукції, продуктивності праці та собівартості продукції. Модель має вигляд (2.1):

$$Y = -3,23964 + 0,0001427 \times x_1 + 0,04003 \times x_2 - 0,000827 \times x_3 \quad (2.1)$$

Коефіцієнти рівняння регресії характеризують величину часткового впливу кожного фактора на результативний показник за умови фіксованих значень інших факторів, тобто визначають зміну результативного показника при зміні конкретного фактора на одиницю.

Коефіцієнти рівняння характеризують вплив кожного фактора на результативний показник при фіксованих значеннях інших факторів:

1. Чистий дохід від реалізації продукції – зростання доходу на 1 тис. грн збільшує рівень рентабельності на 0,0001427%;

2. Продуктивність праці – зростання продуктивності на 1 тис. грн/особу підвищує рівень рентабельності на 0,04003%

3. Собівартість продукції – збільшення собівартості на 1 тис. грн зменшує рівень рентабельності на 0,0008269%.

В результаті багатофакторного регресійного аналізу визначено загальний коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,963$ . Це свідчить про наявність тісного прямого зв'язку між обраними факторами (чистий дохід від реалізації продукції та собівартість продукції) і рівнем рентабельності підприємства. Таким чином, близько 96,3% варіації рівня рентабельності пояснюється змінами досліджуваних факторів, що підтверджує адекватність та надійність побудованої виробничої регресійної моделі. Стандартна помилка рівня рентабельності складає 4,30%, що дозволяє оцінити точність прогнозу для подальших розрахунків.

Для прогнозування значень показників на 2025-2026 рр. використано функцію Лист прогнозу в Microsoft Excel. Метод дозволяє побудувати прогнозні ряди для кожного факторного показника. На основі проведеного аналізу, були розраховані прогнозовані значення показників на 2025 та 2026 роки (додаток В).

Отримані наступні прогнозні значення факторів:

1) Прогнозна динаміка демонструє висхідний тренд продуктивності праці у 2025 році, оскільки її значення зростає з 2219,7 тис. грн/особу у 2024 р. до 3245,13 тис. грн/особу, що свідчить про посилення ефективності використання трудових ресурсів; у 2026 р. показник зменшується до 2890,57 тис. грн/особу, проте залишається вищим за базове значення 2024 р., що підтверджує збереження позитивної тенденції у середньостроковій перспективі.

2) Прогнозні дані демонструють, що у 2025 р. чистий дохід від реалізації продукції знизиться до 94838,95 тис. грн відносно фактичного

показника 2024 р. (126465 тис. грн), що свідчить про ймовірне уповільнення фінансової активності підприємства. У 2026 р. очікується часткове зростання доходу до 96772,17 тис. грн, однак його обсяг залишатиметься нижчим за рівень 2024 р., що сигналізує про нестабільність тенденції та необхідність удосконалення управлінських рішень для поліпшення результативності діяльності.

3) Прогнозні показники собівартості продукції свідчать про зростання очікуваного рівня у 2025 р. до 143967,21 тис. грн порівняно з фактичним показником 2024 р. (87791 тис. грн). У 2026 р. прогнозується зниження собівартості до 117681,06 тис. грн, що може свідчити про наміри підприємства оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності.

Отже, результати багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу дозволяють зробити висновок, що застосування економіко-математичних методів моделювання виробничих та фінансових процесів є високоефективним інструментом, який здатен комплексно забезпечувати управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємства.

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності системи управління кадровою безпекою підприємства**

Визначення внутрішніх і зовнішніх загроз є ключовим елементом забезпечення кадрової безпеки підприємства. Аналіз загроз дозволяє своєчасно виявляти фактори, що можуть негативно впливати на стан персоналу, ефективність трудових процесів та стабільність функціонування підприємства.

Такий підхід забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень і створює умови для підтримання необхідного рівня кадрової стабільності.

У табл. 2.12 подано основні внутрішні та зовнішні загрози, що впливають на кадрову безпеку підприємства.

Проаналізуємо наявні кадрові ризики в досліджуваному підприємстві, визначивши ймовірність їх виникнення та рівень впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.12

**Основні внутрішні та зовнішні загрози підприємства, 2020-2024 рр.**

Загроза	Сутність	Вплив на підприємство
<b>Зовнішні</b>		
Соціальні зміни	Зміни в трудовому законодавстві, демографічна тенденція	Впливає на формування кадрового резерву та забезпечення кваліфікованими кадрами
Природні явища	Негода, посухи, шкідники	Може зменшити врожайність та підвищити витрати на виробництво
Політична нестабільність	Зміни законодавства, регуляторні обмеження	Вплив на стратегічне планування
Економічна нестабільність	Валютні коливання, інфляція, коливання цін на сільськогосподарську продукцію	Зменшення доходів, ускладнити планування витрат і інвестицій
<b>Внутрішні</b>		
Недостатня кваліфікація персоналу	Низький рівень професійної підготовки працівників	Зниження ефективності та якості продукції
Недосконала система мотивації	Відсутність чіткої мотиваційної політики	Знижує зацікавленість працівників у результатах роботи
Внутрішні конфлікти	Конфлікти між працівниками або між підрозділами	Знижує продуктивність, впливає на моральний клімат та робочу атмосферу
Висока плинність кадрів	Часті звільнення та нестабільність кадрового складу	Підвищує витрати на навчання нових працівників

Результати оцінювання наведено у таблиці 2.13. оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де: 5 – висока; 4 – вище середнього; 3 – середня; 2 – нижче середнього; 1 – низька.

Проведений аналіз показує, що більшість кадрових ризиків мають середню ймовірність виникнення. Це стосується таких напрямів, як адаптація нових працівників, мотивація персоналу, оцінка ефективності роботи та окремі процеси кадрового забезпечення. Середній рівень ймовірності означає,

що ризики можуть реалізуватися, але їх вплив контролюваний за умови своєчасного реагування. Виявлені тенденції свідчать про необхідність системного підходу до управління кадровими ризиками та підготовки заходів для зменшення потенційних негативних наслідків.

Таблиця 2.13

### Основні внутрішні та зовнішні загрози підприємства, 2020-2024 рр.

Вид ризику	Сутність	Ймовірність виникнення (1-5)	Вплив (1-5)
1. Відбору та прийому персоналу	Імовірність найму некваліфікованих або ненадійних працівників через недосконалість процедури відбору, труднощі залучення кваліфікованих агрономів, механізаторів, інженерів.	3	4
2. Мотивація	Недостатнє розуміння мотиваційних чинників персоналу, недосконала система оплати праці та компенсацій, відчуття несправедливості щодо винагороди	3	4
3. Сезонної плинності персоналу	Працівники можуть переходити на інші сезонні роботи або відмовлятися працювати в пікові періоди навантаження.	4	3
4. Порушення трудової дисципліни	Запізнення, прогули, недотримання правил техніки безпеки	3	3
5. Кадрове старіння	Переважаючі працівники старшого віку, низька зацікавленість молоді у роботі в агросфері.	4	4
6. Ризик неформального лідерства	Формування всередині колективу неофіційного авторитету, здатного впливати на думки та дії персоналу поза контролем керівництва	2	2
7. Неefективна комунікація	Неповна передача інформації між керівництвом і персоналом, що може впливати на строки виконання робіт і якість рішень.	2	3
8. Конфлікт у колективі	Напруженість між працівниками, конфлікти між молодими та досвідченими кадрами, непорозуміння між адміністрацією та персоналом.	3	3
9. Порушення вимог охорони праці	Неналежний інструктаж, недосконалість засобів захисту, відсутність контролю виконання правил безпеки.	2	4

Для подальшого аналізу зробимо матрицю ризиків, яка дозволяє оцінити співвідношення ймовірності настання та впливу кожного кадрового ризику на діяльність підприємства, а також визначити пріоритетні напрями управлінського впливу з метою їх мінімізації. (рис. 2.6).

Дуже високий(5)					
Високий(4)		9	1,2	5	
Середній(3)			4,8	3	
Помірний(2)		6	7		
Низький(1)					
Вплив ↑ Ймовірність →	Низька(1)	Помірна(2)	Середня(3)	Висока(4)	Дуже висока(5)

*Примітки:*

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Відбору та прийому персоналу  | 6. Ризик неформального лідерства |
| 2. Мотивація                     | 7. Неefективна комунікація       |
| 3. Сезонної плинності персоналу  | 8. Конфлікт у колективі          |
| 4. Порухення трудової дисципліни | 9. Порухення вимог охорони праці |
| 5. Кадрове старіння              |                                  |

Рис. 2.6. Матриця кадрових ризиків підприємства, 2020-2024 рр.

На основі отриманої інформації рис. 2.6 сформуємо радарну карту ризиків (додаток Г), що дозволить порівняти їх інтенсивність та визначити пріоритетність управлінських рішень. Аналіз радарної діаграми ризиків кадрової безпеки дозволив виділити найбільш критичні напрями, що потребують першочергового втручання. Зокрема, найбільш високі значення ризиків спостерігаються у таких сферах як: кадрове старіння, процес відбору та прийому персоналу, а також мотиваційне забезпечення працівників.

Складності підбору кваліфікованих аграрних фахівців вказують на необхідність вдосконалення процедур рекрутингу. Підвищені мотиваційні ризики потребують оптимізації системи оплати праці, стимулювання та соціальної підтримки персоналу для підвищення продуктивності та лояльності працівників.

Середній рівень ризиків: сезонна плинність кадрів, порушення трудової дисципліни та конфліктні ситуації у колективі. Хоча ці ризики не є критичними, вони потребують коригування управлінських процесів для запобігання можливим негативним наслідкам. Найнижчі значення: неформального лідерства та ефективності внутрішньої комунікації, що свідчить про відносну стабільність взаємодії працівників і відсутність

серйозних загроз у цих аспектах кадрової безпеки. Для аналізу найвищого ризику з матриці - кадрового старіння – побудуємо діаграма Ішікави. Вона дозволить систематизувати основні причини старіння персоналу та розподілити їх за групами факторів (додаток Д).

Аналіз показав, що цей ризик має комплексний характер і формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Найбільш вагомими детермінантами стало недостатнє оновлення персоналу, обмежені можливості професійного розвитку молодих фахівців, низька привабливість умов праці, а також демографічні тенденції, характерні для аграрного сектору України.

Табл. 2.14 відображає показники, що характеризують рівень оплати праці, зарплатовіддачу та зарплатоємність підприємства.

Таблиця 2.14

**Динаміка витрат на оплату праці та показників їх ефективності на підприємстві, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	7790.5	8122	7455	7417.5	9269.5	1479	19,0
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	11,19	10,27	10,01	10,48	13,54	2,35	21,0
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	1721	1678.5	1585	1609	2032.5	311,5	18,1
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	2,47	2,12	2,13	2,27	2,97	0,50	20,2
Зарплатовіддача, грн	10,93	13,66	5,08	20,60	13,65	2,72	24,9
Зарплатоємність, грн	0,09	0,07	0,2	0,05	0,07	-0,02	-22,2

Витрати підприємства на оплату праці у 2024 р. зросли, порівняно з 2020 р. на 1479 тис. грн, що становить 19%. Це підтверджується збільшенням середньомісячних витрат на одного працівника з 11,19 тис. грн у 2020 р. до 13,54 тис. грн у 2024 р., або на 21%. Позитивною тенденцією є також зростання витрат на соціальні заходи – на 311,5 тис. грн (18,1%), а в

розрахунку на одного працівника – з 2,47 тис. грн до 2,97 тис. грн (зростання на 20,2 %).

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці показує підвищення зарплатовіддачі з 10,93 грн у 2020 р. до 13,65 грн у 2024 р. (зростання на 24,9 %), що свідчить про більш продуктивне використання витрат на персонал. Водночас зарплатоємність знизилася з 0,09 грн до 0,07 грн (на 22,2 %), що вказує на оптимізацію витрат щодо отриманого економічного ефекту.

Важливим елементом забезпечення кадрової безпеки підприємства є лояльність його працівників. Для оцінки цього показника на підприємстві було використано соціологічний метод анкетування. Опитування проводилося серед працівників підприємства, а запитання анкети, варіанти відповідей та отримані результати наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати анкетування працівників щодо рівня лояльності та трудової мотивації на підприємстві [результати анкетування]**

Запитання анкети	Розподіл відповідей			
	2	3	4	5
Що для Вас є ключовим фактором трудової мотивації?	Розмір заробітної плати	Стабільність роботи	Комфортні умови праці	Можливість розвитку
	80%	10%	7%	3%
Чи задоволені Ви умовами праці?	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
	15%	65%	15%	5%
Чи подобається Вам зміст Вашої роботи?	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
	85%	10%	3%	2%
Чи застосовуються нематеріальні методи мотивації?	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
	10%	40%	35%	15%
Які методи нематеріальної мотивації Ви цінуєте найбільше	Позитивний клімат	Похвала керівництва	Підвищення кваліфікації	Кар'єрне зростання
	20%	15%	50%	15%
Чи плануєте Ви працювати довго на підприємстві?	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
	60%	25%	10%	5%

Продовж. табл. 2.15

1	2	3	4	5
Чи вважаєте Ви, що в установі є можливості для кар'єрного зростання?	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
	10%	15%	40%	35%
Атмосфера в колективі	Доброзичлива	Нейтральна	Недоброзичлива	Напружена
	80%	15%	3%	2%

Аналіз результатів опитування персоналу підприємства свідчить про задовільний рівень соціально-психологічного клімату в колективі та загальну задоволеність умовами праці. Основним чинником мотивації для працівників є матеріальна складова, що підкреслює значення заробітної плати, водночас позитивно сприймаються можливості професійного розвитку та комфортні умови праці. Незважаючи на загальну задоволеність, спостерігаються недоліки у застосуванні нематеріальних методів стимулювання та системи кар'єрного зростання, що обмежує потенціал підвищення лояльності та ефективності персоналу. Результати опитування вказують на необхідність комплексного підходу до мотивації, що поєднує фінансові та нематеріальні стимули, розвиток професійних компетенцій і створення можливостей для кар'єрного росту.

Для оцінки стану кадрової безпеки підприємства проведемо аналіз динаміки основних показників: коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів. Ці показники відображають інтенсивність змін персоналу та постійність його кадрів. (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

**Динаміка витрат на оплату праці та показників їх ефективності на підприємстві у 2020-2024 рр.**

Роки	Показник загальної плинності персоналу, %	Коефіцієнт постійності кадрів
1	2	3
2020	8,6	0,91
2021	12,1	0,88
2022	6,5	0,94

1	2	3
2023	5,1	0,95
2024	3,5	0,97

У межах кваліфікаційної роботи розв'яжемо задачу прогнозування кадрових показників підприємства. Зокрема, на основі фактичних даних за 2020-2024 рр. виконано моделювання динаміки коефіцієнта плинності та коефіцієнта постійності кадрів з використанням трендових моделей. Для визначення найбільш точної моделі прогнозу побудовано лінійну, логарифмічну, експоненційну та поліноміальну лінією тренду в Excel. (додаток Е).

Результати аналізу коефіцієнтів плинності та постійності кадрів підприємства узагальнено та наведено коефіцієнти детермінації у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Аналіз коефіцієнтів плинності та постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду, 2020-2024 рр.**

Коефіцієнт плинності кадрів, %		Коефіцієнт постійності кадрів	
Модель тренду	Коефіцієнт детермінації $R^2$	Модель тренду	Коефіцієнт детермінації $R^2$
Лінійна $y = -1,72x + 3485$	$R^2 = 0,664$	Лінійна $y = 0,019x - 37,488$	$R^2 = 0,722$
Поліноміальна $y = -0,4286x^2 + 1731,4x - 2E+06$	$R^2 = 0,7218$	Поліноміальна $Y = 0,0036x^2 - 14,424x + 14564$	$R^2 = 0,7577$
Експонентна $y = 4e + 234e^{-0,266x}$	$R^2 = 0,7819$	Експонентна $y = 1E-18e^{0,0204x}$	$R^2 = 0,7112$
Логарифмічна $y = -3478 \ln(x) + 26478$	$R^2 = 0,6639$	Логарифмічна $y = 38,415 \ln(x) - 291,48$	$R^2 = 0,7219$

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування за допомогою моделей тренду доцільно використовувати експоненційну модель для аналізу коефіцієнта плинності кадрів, оскільки вона має найвищий коефіцієнт детермінації серед

розглянутих моделей  $R^2 = 0,7819$ , та поліноміальну модель для аналізу коефіцієнта постійності кадрів, яка характеризується високим коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,7577$ , що свідчить про достатню точність прогнозування та відповідність фактичним даним. Ці моделі найточніше відображають динаміку фактичних даних за 2020-2024 рр. та забезпечує максимально точний прогноз на наступний період.

На основі аналізу фактичних даних плинності та постійності кадрів за 2020-2024 рр. було проведено прогноз кадрових показників на 2026 р. Прогнозоване значення коефіцієнта плинності кадрів становить 4,8 %, що свідчить про низький рівень звільнень та тенденцію до стабілізації кадрового складу підприємства. Водночас коефіцієнт постійності кадрів прогнозується на рівні 98,94 %, що відображає високий ступінь утримання персоналу.

Отримані результати підтверджують ефективність застосування моделей тренду для прогнозування кадрових показників і свідчать про позитивну динаміку стабільності персоналу. Це дозволяє підприємству забезпечити безперервність операційної діяльності та створює умови для оптимізації управління трудовими ресурсами в майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

1. Досліджуване підприємство – мале агропідприємство Полтавської області, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових, олійних та овочевих культур, виробництві м'яса й продукції переробки. Організаційна структура лінійно-функціональна, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, контроль та оперативне управління.

2. Підприємство володіє рядом сильних сторін, серед яких наявність власної землі, диверсифікація культур та високий рівень довіри споживачів, що забезпечує стабільність виробництва. Прямий контроль над усіма процесами сприяє узгодженості та оперативності управлінських рішень.

Разом із тим підприємство стикається зі слабкими сторонами, такими як залежність від постачальників насіння та добрив, обмежені фінансові ресурси, кадровий застій та недостатнє впровадження сучасних технологій. Можливості розвитку пов'язані зі зростанням попиту на локальну та органічну продукцію, співпрацею з переробниками та потенційним розширенням агротуристичних послуг. Основні загрози - військовий стан, економічна нестабільність, погодні ризики, логістичні труднощі та інфляційні коливання. Таким чином, підприємство має значний внутрішній потенціал, але потребує модернізації, розвитку маркетингових каналів та інвестицій для підвищення ефективності та стабільності діяльності.

3. Фінансові показники підприємство за 2020-2024 рр. демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 85141 тис. грн до 126465 тис. грн, а валовий прибуток – з 22 965 тис. грн до 38674 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та оптимізацію витрат. Рівень рентабельності продажів підвищився з 12,5 % до 32,1 %, що відображає зростання прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Водночас зниження коефіцієнта оборотності оборотних засобів вказує на необхідність удосконалення використання ресурсів для підтримки безперервності виробничого процесу.

4. Підприємство забезпечене персоналом на стабільному рівні, проте існують значні кадрові ризики, які потребують системного управління. Серед основних проблем - кадрове старіння, сезонна плинність та недостатній притік молодих та кваліфікованих фахівців, що знижує оперативність виробничих процесів. Недосконала система мотивації та внутрішні конфлікти створюють додаткові ризики для ефективності трудових процесів і морального клімату.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства**

Забезпечення кадрової безпеки є однією з ключових складових економічної безпеки підприємства, оскільки воно спрямоване на виявлення та нейтралізацію ризиків і потенційних загроз, що впливають на корпоративну безпеку, передусім у сфері персоналу та системи трудових відносин. Кадрову безпеку слід розглядати не лише як стан, але й як здатність підприємства своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, захищати корпоративні інтереси, підвищувати професійний потенціал персоналу та підтримувати ефективну систему управління людськими ресурсами. Водночас це створює безпечні умови праці, забезпечує надійність персоналу та сприяє реалізації кадрової політики, яка включає формування оптимальної організаційної структури, послідовність управлінських рішень та справедливе ставлення до працівників [49].

Управління кадровою безпекою на підприємстві ґрунтується на системному підході і реалізується через функції [50, с. 57]:

1. Організаційна функція – включає виявлення та систематизацію загроз у кадровій сфері та організацію роботи для формування професійного складу персоналу.

2. Мотиваційна та контрольна функція – передбачає баланс між заохоченням та покаранням, контроль дотримання законодавства та запобіганням порушенням і корупційним діям серед працівників.

3. Навчальна та роз'яснювальна функція – реалізується через проведення лекцій, семінарів, тренінгів та інформування персоналу про їхні права, обов'язки та відповідальність.

4. Захисна функція – полягає у створенні безпечних умов праці та захисті всіх складових кадрової безпеки підприємства.

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



Рис. 3.1 Пропоновані принципи управління кадровою безпекою для підприємства, 2026-2030 рр.

Пропоновані принципи управління кадровою безпекою на досліджуваному підприємстві спрямовані на забезпечення стабільності та надійності персоналу, а також підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони включають розвиток професійних компетенцій, мотивацію працівників, підвищення лояльності та формування довірчих взаємин між керівництвом і персоналом. Застосування принципів дозволяє своєчасно виявляти та нейтралізувати конфлікти й ризики, що впливають на кадрову безпеку.

На основі системи принципів управління кадровою безпекою розробити систему, яка складається з наступних підсистем із урахуванням особливостей функціонування та розмірів підприємства (рис. 3.2).

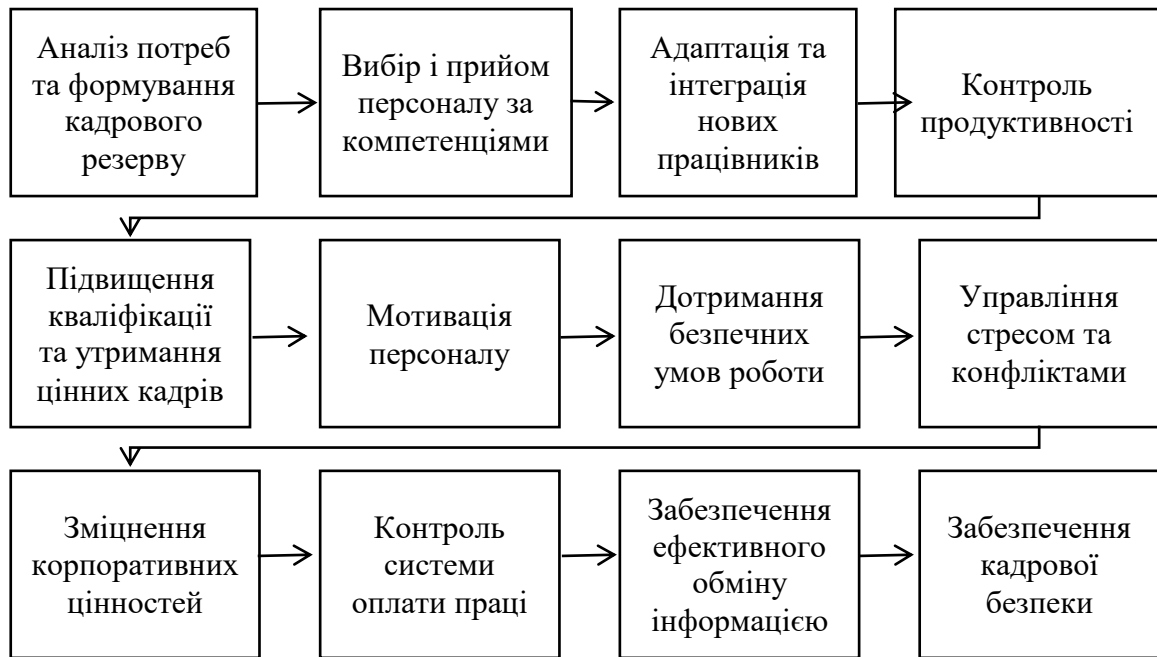


Рис. 3.2. Пропонована для підприємства структура системи управління кадровою безпекою та механізм взаємодії її елементів, 2026-2030 рр.

Для підвищення ефективності системи управління кадровою безпекою доцільно розглянути окремі її елементи та шляхи їх удосконалення. Пропонуємо застосувати комплексну методіку, яка, на нашу думку, дозволяє знизити потенційні кадрові ризики в майбутньому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо етапів планування персоналу підприємства,  
2026-2030 рр. [сформовано на основі 51; 52, с.41; 53 ]**

Етап	Характеристика
1	2
1. Аналіз та визначення стратегічних цілей підприємства	Планування персоналу здійснюється на основі аналізу обсягів виробництва з урахуванням розширення і диверсифікації виробничих процесів. Враховуються інвестиційні плани та довгострокові проекти підприємства, що забезпечує точне прогнозування потреб у персоналі та формування кадрового резерву для підтримки стабільного функціонування підприємства.
2. Аналіз наявного персоналу	Аналіз наявного персоналу проводиться як у кількісному, так і в якісному вимірі. Він включає оцінку робочих місць та організацію праці на виробничих ділянках, що дозволяє визначити: необхідний час для виконання основних агротехнічних операцій, специфіку цих операцій, оптимальне розташування і оснащення робочих місць, а також професійні та особистісні якості працівників для ефективного виконання виробничих завдань.

1	2
3.Атестація персоналу	Атестація дозволяє оцінити професійні компетенції та ефективність працівників, виявити резерви підвищення продуктивності та мотивації. Вона сприяє прийняттю обґрунтованих кадрових рішень, плануванню розвитку та кар'єрного зростання співробітників, а також формуванню кадрового резерву. Атестація допомагає визначити відповідність персоналу вимогам підприємства, виявити проблеми у роботі та оцінити внесок працівників у розвиток їх компетенцій. Різні форми та види атестації забезпечують комплексну оцінку та подальше підвищення ефективності персоналу.
4.Формування програми забезпечення трудовими ресурсами	На цьому етапі здійснюється планування потреб у персоналі, набір і відбір кандидатів, визначення системи заробітної плати та пільг. Впроваджується адаптація та навчання працівників, оцінка їхньої трудової діяльності, а також приймаються рішення щодо переведення, підвищення або звільнення. Особлива увага приділяється підготовці керівних кадрів та управлінню їхнім кар'єрним просуванням. Для реалізації цього етапу створюється інтегрована система управління трудовими ресурсами, яка забезпечує координацію всіх кадрових процесів і підвищує ефективність діяльності підприємства.

Через війну та політичну нестабільність підприємство стикається з періодичними змінами чисельності працівників, що вимагає регулярного оновлення кадрового складу. Додатково, аналіз ризиків показав, що одним із критичних факторів є кадрове старіння, яке може знижувати ефективність виробничих процесів та уповільнювати розвиток підприємства. Тому процес підбору персоналу має враховувати як поточні потреби, так і перспективу підтримки оптимальної вікової та професійної структури колективу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досліджуваного підприємства пропонуємо систему заходів для удосконалення процесу підбору персоналу табл. 3.2.

При проведенні співбесіди доцільно використовувати поєднання закритих та відкритих питань. Закриті питання дозволяють оперативно отримати конкретні відповіді, а відкриті – оцінити професійні знання, мотивацію та аналітичні здібності кандидатів. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку потенціалу кандидатів і знижує ризик помилкового прийняття кадрових рішень.

Таблиця 3.2

### Рекомендовані правила співбесіди підприємства, 2026-2030 рр.

[сформовано на основі 54,с.58 ]

Етап співбесіди	Рекомендовані правила
Встановлення контакту	Підготовлений список питань, ознайомлення кандидата з підприємством та його можливостями, створення сприятливої атмосфери для відкритого спілкування
Визначення мотивів кандидата	Контроль реакцій та відповідей кандидата, з'ясування мотивації, зацікавленості у роботі на агропідприємстві, готовності до навчання та розвитку
Інтерв'ю	Отримання чітких відповідей про освіту, досвід та професійні досягнення, оцінка компетенцій та потенціалу молодих спеціалістів
Реверсивні питання	Надання кандидату можливості ставити власні запитання, що дозволяє оцінити інтереси, адекватність розуміння специфіки роботи та готовність до адаптації
Заключний етап	Підведення підсумків, контакт з попередніми роботодавцями або навчальними закладами, остаточне визначення придатності кандидата та алгоритму подальших дій

У табл. 3.3 наведено рекомендовані запитання, розроблені для відбору спеціалістів, а також їх характеристика та мета використання під час співбесіди.

Таблиця 3.3

### Рекомендовані правила співбесіди для підприємства, 2026-2030 рр.

[сформовано на основі 55, с. 136 ]

Питання кандидату	Що виявляє?	Очікуваний результат
<b>Питання закритого типу</b>		
Чи маєте досвід роботи з агротехнікою?	Практичні навички, технічну підготовку	Визначення рівня професійної компетентності та потреби у додатковому навчанні для підвищення продуктивності
Чи знайомі з технікою безпеки?	Дисциплінованість, відповідальність	Виявлення рівня дотримання стандартів охорони праці та потенціалу для мінімізації виробничих ризиків
Чи працювали ви понаднормово під час сезону?	Відповідальність, працездатність у пікові періоди	Оцінка готовності до виконання завдань у критичних виробничих періодах та витривалості працівника
<b>Питання відкритого типу</b>		
Як вирішуєте конфлікти на роботі?	Емоційна зрілість, конструктивність	Оцінка соціально-емоційної компетентності та здатності підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі
Що для вас є найважливішим у роботі на агропідприємстві?	Цінності, очікування	Визначення відповідності ціннісних орієнтацій кандидата корпоративній культурі та стратегічним цілям підприємства
Опишіть ситуацію, коли вирішили проблему	Самостійність, практичні навички	Виявлення здатності до критичного мислення, самостійного прийняття рішень та управління виробничими ризиками

Наступним важливим елементом для досліджуваного підприємства є розвиток персоналу. Для підвищення кваліфікації та залучення молодих аграрних спеціалістів доцільно налагодити співпрацю із закладами вищої освіти, що готують фахівців у сфері агровиробництва. Зокрема, доцільно залучати та співпрацювати з Полтавським державним аграрним університетом та ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ».

Пропоновані напрями співпраці для ТОВ АФ «Зоря-Агро» у 2026-2030 рр.:

- участь підприємства у науково-практичних заходах, таких як конференції, круглі столи та тематичні семінари, сприяє підвищенню професійного іміджу тов, обміну досвідом та впровадженню інноваційних підходів у виробничі процеси;

- реалізація спільних наукових та освітніх проєктів із закладами вищої освіти дозволяє підприємству інтегрувати результати наукових досліджень у практичну діяльність, оптимізувати технологічні та організаційні процеси, а також стимулювати розвиток інноваційних напрямів діяльності;

- співпраця у ролі стейкхолдера – надання консультацій, проведення гостьових лекцій, організація студентської практики та тренінгів – забезпечує формування кадрового резерву, залучення висококваліфікованих молодих спеціалістів та підвищення професійного рівня працівників, що сприяє зниженню ризиків кадрової безпеки та підвищенню ефективності управління персоналом.

Розвиток персоналу пропонується спрямовувати на формування ключових soft skill навичок. Зокрема, для мінімізації впливу неефективної комунікації та конфліктів у колективі, а також для адаптації до викликів, пов'язаних із війною та політичною нестабільністю, співробітникам рекомендується проходження безкоштовних онлайн-курсів, спрямованих на розвиток комунікаційних навичок, командної взаємодії та управління стресом. Це сприятиме підвищенню психологічної стійкості персоналу, згуртованості колективу. (табл. 3.4)

**Рекомендовані онлайн курси розвитку персоналу підприємства, 2026 р.****[сформовано на основі 56-59]**

Курс	Характеристика
Навчання з попередження ризиків від вибухонебезпечних предметів	Тривалість курсу: 2 год. Курс спрямований на підвищення обізнаності про вибухонебезпечні предмети та навчання безпечній поведінці для зниження ризику травмування дорослих і дітей на територіях, забруднених мінами.
Лідерство у команді: Становлення лідера	Тривалість курсу: 8 год. Курс спрямований на розвиток лідерських компетенцій та ефективної взаємодії в команді. Учасники навчаються мотивувати колег, розподіляти обов'язки, вирішувати конфлікти.
Сучасне керівництво проектами - мистецтво порушення правил	Тривалість курсу: 12 год. Курс присвячений сучасним методам гнучкого планування та управління проектами, з акцентом на адаптацію до змін та оптимізацію часу, ресурсів і якості.
Базова психологічна допомога в умовах війни	Тривалість курсу: 2 год. Курс навчить базовим технікам психологічної підтримки для самостійного подолання стресу та допомоги близьким під час кризових і воєнних ситуацій.

Отже, запропонований підхід до управління кадровою безпекою передбачає виявлення ключових кадрових ризиків та поступову мінімізацію їхнього впливу, зокрема старіння персоналу, завдяки системному плануванню, аналізу, атестації, підбору та розвитку кадрів, а також активній співпраці з навчальними закладами.

Реалізація цих заходів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, формуванню молодого та компетентного кадрового резерву, а також покращенню фінансово-економічних результатів підприємства.

### **3.2. Підвищення кадрової безпеки підприємства через впровадження системи SMART KPI**

Проведений аналіз діяльності підприємства та існуючої системи управління персоналом показав низку ключових ризиків, що впливають на ефективність роботи та стабільність кадрового складу. Серед них – ймовірність найму некваліфікованих працівників, недостатня мотивація персоналу через відчуття несправедливості винагород, сезонна плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, кадрове старіння, формування неформального лідерства, неефективна комунікація, конфлікти в колективі та порушення вимог охорони праці. Для усунення виявлених проблем у системі мотивації та управління персоналом пропонується впровадження системи KPI (ключових показників ефективності), що передбачає формалізацію цілей діяльності підприємства та їх трансформацію у вимірювані показники. У межах дослідження KPI розглядаються як інструмент управління персоналом, орієнтований на узгодження індивідуальних результатів праці з цілями підприємства. Подальший аналіз передбачає визначення доцільних показників ефективності з урахуванням специфіки діяльності підприємства та характеру виявлених кадрових ризиків.

Для усунення виявлених проблем у системі мотивації та управління персоналом пропонується впровадження системи KPI (ключових показників ефективності) – що дозволяють оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства у кількісному вимірі, зосереджуючи увагу на пріоритетних напрямках діяльності [60].

При цьому передбачається використання SMART KPI, які характеризуються: S – (Specific) – конкретністю; M – (Measurable) – вимірюваністю; A – (Achievable) – досяжністю; R – (Relevant) – релевантністю; T – (Time-bound) – обмеженістю у часі.

Як зазначають Будякова О. Ю та Святославова О. Є., впровадження SMART KPI сприятиме підвищенню прозорості оцінювання, справедливості винагороди та ефективності управління кадровими ресурсами [61, с. 83-84].

На нашу думку, впровадження SMART KPI для досліджуваного підприємства забезпечить наступні переваги для системи управління персоналом (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Переваги впровадження SMART KPI для підприємства, 2026-2030 рр.

Як зазначає Шалева О.І., впровадження системи KPI на підприємстві передбачає проходження послідовних етапів, які забезпечують ефективність оцінювання та управління результативністю персоналу. Ці етапи включають

підготовчі заходи, визначення показників та їх узгодження з посадовими обов'язками. Далі передбачаються процедури збору даних та аналіз досягнутих результатів. (рис. 3.4)

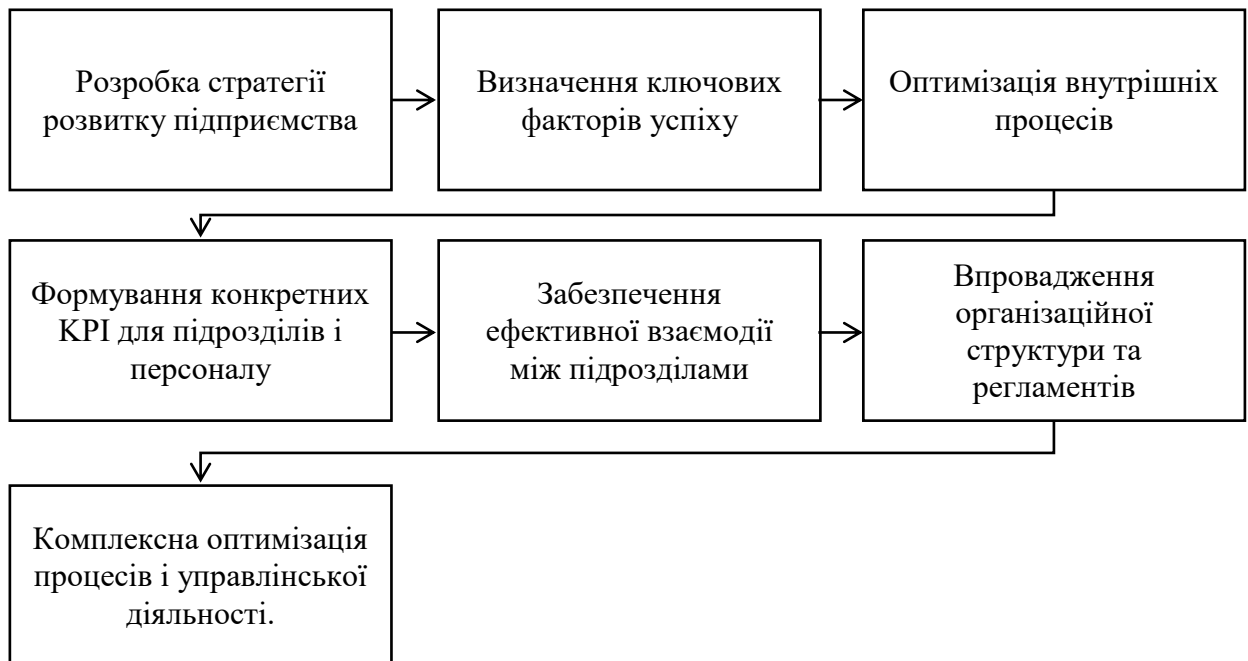


Рис. 3.4. Етапи розробки та впровадження системи SMART КРІ на підприємстві, 2026-2030 рр.

Застосування КРІ у системі управління підприємством дозволяє менеджерам і директору [63, с. 100-101]:

1. Ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактів та конкретних показників результативності персоналу; недосягнення КРІ більшістю працівників сигналізує про необхідність внесення коректив у процеси управління та організаційні стратегії.

2. Контролювати виконання завдань підлеглими та прогрес команд чи структурних підрозділів; КРІ дають змогу оцінювати, наскільки працівники наближаються до встановлених цілей, і своєчасно реагувати на відхилення.

3. Підвищувати мотивацію персоналу, створюючи чіткі орієнтири для досягнення результатів, а також за допомогою бонусів і премій стимулювати ефективну роботу.

4. Оцінювати ефективність впроваджених інновацій та організаційних змін, порівнюючи продуктивність команд до та після їх застосування.

5. Поліпшувати взаємодію між підрозділами та формувати аналітичну культуру серед співробітників завдяки використанню кількісних показників для прийняття рішень.

Для реалізації системи SMART KPI визначено ключові підрозділи підприємства, для яких сформовано конкретні цілі та показники ефективності. Пропоновані цілі для окремих підрозділів підприємства наведені у табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Пропозиції щодо конкретизації цілей для підрозділів підприємства,  
2026-2030 рр.**

Підрозділ	Цілі
Планово-економічний відділ	Забезпечення точності планування, контроль виконання фінансових та виробничих показників, своєчасне виявлення відхилень від плану
Відділ бухгалтерії	Підвищення точності обліку фінансових потоків, контроль витрат, своєчасна підготовка звітності та аналіз ефективності використання ресурсів
Складське господарство	Удосконалення системи обліку та зберігання матеріальних ресурсів (насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів тощо), забезпечення безперебійного постачання виробничих підрозділів
Тракторно-рільничі бригади №1 та №2	Підвищення продуктивності польових робіт, виконання планових обсягів посіву та збирання врожаю, забезпечення високої якості виконання завдань
Відділ кадрів	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності працівників, мотивація та розвиток персоналу.

При розробці SMART KPI доцільно:

1) визначити чіткі цілі для кожного підрозділу, які мають прямо корелювати із загальними стратегічними цілями підприємства. Кожен показник повинен відображати конкретний результат;

2) встановлювати реалістичні KPI, враховуючи рівень підготовки та кваліфікацію персоналу, щоб уникнути демотивації через завищені або нереалістичні цілі;

3) поєднувати кількісні та якісні показники, наприклад, обсяг виконаних польових робіт та якість їх виконання;

4) забезпечувати гнучкість KPI, поєднуючи різні показники, наприклад, кількість оброблених гектарів у поєднанні з дотриманням технологічних норм і стандартів обробки.

Для забезпечення ефективного впровадження системи ключових показників ефективності необхідно зосередитися на відборі найбільш релевантних індикаторів результативності. Визначені KPI повинні орієнтувати персонал на досягнення запланованих результатів діяльності. Приклади таких показників представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Пропозиції щодо цілей та KPI для підрозділів підприємства,  
2026-2030 рр.**

Підрозділ	SMART KPI
Планово-економічний відділ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягти точності планування фінансових і виробничих показників у 95% щокварталу</li> <li>2. Відсоток виявлених і усунених відхилень від плану 90% протягом місяця</li> <li>3. Проводити аналіз виконання плану та надавати рекомендації керівництву до кінця кварталу</li> </ol>
Відділ бухгалтерії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготувати фінансову звітність вчасно у 98% випадків щокварталу</li> <li>2. Зменшити помилки обліку до 2% за квартал</li> </ol>
Складське господарство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримувати точність обліку матеріалів на 98% щомісяця</li> <li>2. Забезпечити видачу ресурсів вчасно у 100% випадків протягом місяця.</li> <li>3. Зменшити втрати матеріалів та браку до 2% за рік.</li> </ol>
Тракторно-рільничі бригади №1 та №2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконати план польових робіт на 100% щосезону.</li> <li>3. Дотримуватися стандартів безпеки на 100% робочого часу під час виконання польових робіт.</li> </ol>
Відділ кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшити плинність кадрів до 10% на рік.</li> <li>2. Підвищити задоволеність персоналу умовами праці на рівні 85% щороку.</li> <li>3. Забезпечити проходження навчання 90% персоналу протягом року</li> </ol>

Впровадження запропонованих SMART KPI сприятиме підвищенню керованості та прозорості діяльності підрозділів підприємства. Очікується покращення якості планування, своєчасності звітності та зниження рівня помилок в облікових і виробничих процесах. Досягнення встановлених показників дозволить оптимізувати використання матеріальних і трудових

ресурсів. Для ефективного функціонування підприємства важливо не лише забезпечувати своєчасну виплату заробітної плати, а й комплексно застосовувати стимули, переваги та інноваційні практики управління персоналом [64, с. 216]. Впровадження системи SMART KPI у поєднанні з навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу надає підприємству можливість здобути конкурентні переваги на ринку праці та створюють умови для залучення та утримання молодих працівників. Такий підхід дозволяє зберегти найцінніший ресурс підприємства – працівників, одночасно підвищуючи їх професійну компетентність, мотивацію та залученість до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Для керівників підрозділів підприємства пропонуємо пройти курс «Як розробити KPI та OKR: компанії, відділу, співробітника». Програма курсу спрямована на формування практичних навичок розробки, впровадження та моніторингу ефективних систем оцінювання результативності, що дозволить керівникам підвищити управлінську компетентність ( табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Інформація про рекомендований курс для розвитку персоналу підприємства, 2026 р. [сформовано на основі 65]**

Інформація	Характеристика
Назва курсу	Як розробити KPI та OKR: компанії, відділу, співробітника
Тривалість	2 дні; 16 академ. годин
Формат	Онлайн, 5 алгоритмів розробки систем KPI та OKR, 10 кейсів і прикладів KPI різних функцій і галузей, матеріали тренінгу в електронному форматі, онлайн-підтримка під час навчання
Програма навчання	Модуль 1. Розробка KPI для цілей різних типів Модуль 2. Ув'язка цілей та KPI у систему: перший підхід — збалансована система показників Модуль 3. Ув'язка цілей та KPI: дерево KPI, каскадування цілей на рівні компанії, відділів і окремих співробітників Модуль 4. Методика застосування системи OKR (Цілі та ключові результати) Модуль 5. Практичне впровадження: кроки запровадження систем KPI та OKR, поширені труднощі та способи їх подолання.
Вартість	7,0 тис. грн/особа
Кошторис	35,0 тис. грн для 5 керівників підрозділів

Впровадження системи SMART KPI передбачає не лише визначення конкретних, вимірюваних та досяжних показників ефективності, а й формування системи делегування повноважень серед керівників та співробітників. Делегування у цьому контексті дозволяє чітко розподіляти відповідальність за досягнення показників, підвищувати залученість персоналу та ефективність виконання поставлених завдань. Розглянемо основні переваги делегування у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Переваги делегування повноважень на підприємстві, 2026-2030 рр.**

**[сформовано на основі 66, с. 18; 67]**

Перевага	Характеристика
Чітке визначення завдань і результатів	Конкретні завдання з очікуваними результатами дозволяє усвідомлювати відповідальність та розуміти вплив роботи на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Розподіл повноважень і відповідальності	Делегування передбачає чітке визначення меж повноважень, одночасно збереження відповідальності за результат у керівника, що забезпечує баланс між автономією працівника та контролем керівництва.
Розвиток професійного потенціалу	Надання повноважень сприяє підвищенню компетенцій працівників, формуванню навичок ухвалення рішень, розв'язання проблем і самостійного управління процесами, що підвищує їх кваліфікацію та готовність до виконання більш складних завдань.
Мотивація та залученість	Делегування стимулює активність, креативність та продуктивність працівників, забезпечує моральне задоволення від успішного виконання завдань та підвищує рівень залученості в процесі підприємства
Формування культури довіри та відповідальності	Система делегування створює умови для розвитку довіри між керівником та підлеглими, а також сприяє усвідомленню організаційних цілей і цінностей компанії.

Голобородько Г. зазначає, що матриця «Навички\_Мотивація» дозволяє поєднати рівень компетенцій працівника з його мотивацією до виконання завдань. Вона допомагає керівнику визначити, кому можна делегувати обов'язки, відповідно до кваліфікації та мотиваційних чинників. Такий підхід підвищує залученість, відповідальність і професійний розвиток персоналу. Отже, делегування на основі цієї матриці виступає ефективним механізмом мотивації та підвищення продуктивності [68]. Матриця «Навички–Мотивація» дозволяє систематизувати процес делегування завдань залежно

від рівня компетентності та мотивації працівників. Для співробітників із низьким рівнем компетентності та мотивації доцільно делегувати прості, рутинні завдання, що сприяє поступовому формуванню професійних навичок та залученості до робочих процесів. Працівники з високою мотивацією, але недостатньою компетентністю, отримують завдання середньої складності, що стимулює розвиток нових навичок і пошук ефективних підходів до вирішення проблем. У випадках високої компетентності та низької мотивації важливо делегувати завдання, що є викликом для працівника, щоб підвищити його професійний інтерес та активність. (рис. 3.5)

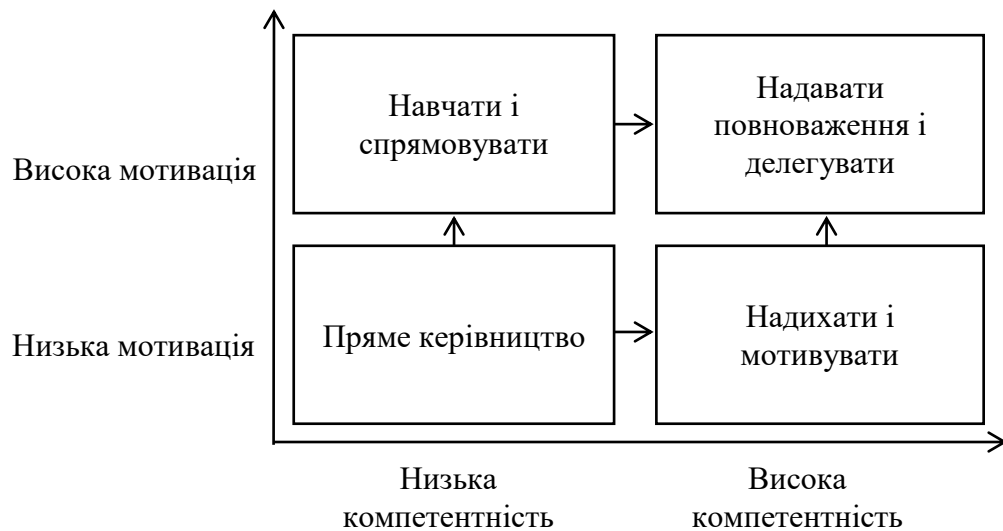


Рис. 3.5. Матриця «Навички\_Мотивація», рекомендована для підприємства, 2026-2030 рр. [68]

Співробітники з високими рівнями компетентності та мотивації можуть отримувати стратегічно значущі завдання, що потребують самостійності та творчого підходу. Використання цієї матриці в підприємстві дозволить підвищувати залученість працівників, стимулювати професійний розвиток і формувати відповідальність за досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для керівників підрозділів досліджуваного підприємства пропонуємо пройти спеціалізовані курси «Управління конфліктами» та «Делегування, постановка завдань і мотивація відповідальності». Впровадження

делегування потребує від керівника не лише розуміння професійного потенціалу підлеглих, а й уміння ефективно керувати міжособистісними взаємодіями та вирішувати конфліктні ситуації. Курс з управління конфліктами допоможе підвищити компетенції керівників у запобіганні та конструктивному вирішенні суперечок, налагодженні комунікації та підтриманні здорової робочої атмосфери. Курс з делегування та постановки завдань навчить оптимально розподіляти обов'язки, формувати чіткі очікування, мотивувати працівників та підвищувати їхню відповідальність (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Інформація про рекомендовані курси для розвитку персоналу підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 69-70]**

Назва курсу	
Управління конфліктами	Делегування, постановка завдань, мотивація відповідальності
Тривалість	
6 годин	12 годин
Формат	
Онлайн_тренінг; матеріали тренінгу в електронному форматі, онлайн-підтримка під час навчання, практики вирішування конфліктів на кожному етапі їх розвитку	Онлайн_тренінг; матеріали тренінгу в електронному форматі, онлайн-підтримка під час навчання, практикум
Програма навчання	
Модуль 1. Комплексний підхід до вирішення конфліктів Модуль 2. Безконфліктна комунікація Модуль 3. Вирішення конфлікту Модуль 4. Закриття конфлікту	Модуль 1. Мотивація персоналу Модуль 2. Планування часу та розподіл робіт підлеглих Модуль 3. Методика постановки завдань підлеглим та делегування повноважень
Вартість	
6,5 тис. грн/особа	10,5 тис. грн/особа
Кошторис	
32,5 тис. грн для 5 керівників підрозділів	52,5 тис. грн для 5 керівників підрозділів

Отже, розрахуємо кошторис для системи запропонованих заходів із покращення управління кадровою безпекою на підприємстві (табл. 3.10).

Запропонована система заходів з удосконалення управління кадровою безпекою підприємства спрямована на комплексну оптимізацію процесів підбору та розвитку персоналу, а також на формування мотиваційного середовища.

**Плановий кошторис системи запропонованих заходів із покращення управління кадровою безпекою на підприємстві, 2026-2030 рр.**

Захід	Характеристика
Система принципів управління кадровою безпекою	безкоштовно
Формування структури системи кадрової безпеки та механізму взаємодії її підсистем.	безкоштовно
Розробка правил проведення співбесід, закритих і відкритих питань, критеріїв оцінки кандидатів для підвищення ефективності підбору персоналу.	безкоштовно
Використання комплексної методики аналізу, атестації, прогнозування та формування кадрового резерву	безкоштовно
Розробка правил проведення співбесід, закритих і відкритих питань, критеріїв оцінки кандидатів	безкоштовно
Розвиток корпоративної культури підприємства	безкоштовно
Курси розвитку soft skills персоналу	безкоштовно
Впровадження системи SMART KPI, тис. грн	30,0
Спеціалізовані курси для керівників, тис. грн	120,0
Загальний кошторис, тис. грн	150,0

Впровадження навчальних програм, делегування повноважень, використання системи SMART KPI дозволить підвищити професійний потенціал працівників та їх компетентність. Частина заходів може бути реалізована без додаткових фінансових витрат, що робить їх економічно доступними для підприємства. Такі управлінські інструменти сприятимуть також підвищенню мотивації персоналу, зміцненню кадрової стабільності та зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Активне залучення працівників до управлінських процесів через делегування та участь у прийнятті рішень сприяє розвитку їх відповідальності, креативності та залученості до реалізації стратегічних цілей, підвищується рівень довіри між керівниками та підлеглими, що створює стабільну соціально-психологічну атмосферу в колективі. Реалізація зазначених заходів дозволить більш ефективно використовувати наявні людські ресурси. Отже, впровадження запропонованих заходів має зміцнити конкурентні позиції досліджуваного підприємства і на користь нашого висновку свідчить успішна апробація отриманих результатів [71-73].

### **Висновки до розділу 3.**

1. Сформовано принципи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства та визначено структуру системи управління кадровою безпекою. Систематизовано її основні елементи та обґрунтовано механізм їх функціональної взаємодії.

2. Розроблено рекомендації щодо покращення процесу проведення співбесід, що дозволяє зменшити ризик прийняття на роботу працівників, які не відповідають вимогам посади, що дозволяє оптимізувати кадрові процеси, створюючи кадровий резерв та адаптуючи організацію до змін у зовнішньому середовищі.

3. Проведений аналіз показав, що розвиток персоналу є ключовим елементом забезпечення кадрової безпеки підприємства. Співпраця з закладами вищої освіти, зокрема Полтавським державним аграрним університетом та ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ», дозволить залучати молодих фахівців та інтегрувати результати наукових досліджень у практичну діяльність підприємства.

4. Впровадження програм розвитку soft skills, таких як курси з лідерства, командної взаємодії, управління стресом та базової психологічної допомоги, сприяє підвищенню професійного рівня працівників, формуванню ефективної комунікації в колективі та адаптації персоналу до умов політичної та воєнної нестабільності.

5. Системне планування, підбір, атестація дозволить підвищити ефективність управління персоналом та зміцнити фінансово-економічні результати підприємства.

6. Впровадження системи SMART KPI дозволяє підвищити прозорість оцінювання, справедливість винагороди та ефективність управління персоналом. Завдяки чітким, вимірюваним та досяжним показникам керівники можуть контролювати виконання завдань, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати мотивацію працівників.

7. Використання методів делегування повноважень та матриці «Навички–Мотивація» сприяє розвитку професійного потенціалу співробітників, підвищенню залученості, відповідальності та креативності, формуючи стабільну соціально-психологічну атмосферу в колективі та підвищуючи ефективність управлінських процесів.

8. Комплексне застосування навчальних програм, системи КРІ, делегування та мотиваційних заходів дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити конкурентні переваги на ринку праці, що сприяє підвищенню ефективності та стабільності діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Кадрова безпека є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки забезпечує ефективне управління трудовими ресурсами, зменшення ризиків та стабільність роботи організації. Вона передбачає захист персоналу та підприємства від можливих загроз, підтримку розвитку та створення умов для максимально ефективного використання людського потенціалу.

2. Загрози кадрової безпеки підприємства можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Зовнішні фактори формуються незалежно від дій персоналу, але здатні негативно впливати на ефективність діяльності організації. До внутрішніх загроз відносяться неефективна система навчання та адаптації, низька якість відбору кандидатів, відсутність чіткої стратегії розвитку, що може призводити до підвищення ризику порушень стабільності функціонування підприємства.

3. Ключовим елементом є стратегія кадрової безпеки, що визначає цілі та комплекс управлінських заходів для захисту підприємства від ризиків у сфері персоналу, є складовою економічної безпеки підприємства та інтегрується у систему управління трудовими ресурсами.

4. Досліджуване підприємство належить до малих аграрних підприємств Полтавської області та спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових, олійних, овочевих культур та продукції тваринництва. Структура управління підприємства лінійно-функціональна. Підприємство має сформовану місію, цілі та стратегічні орієнтири.

5. SWOT аналіз показав, що до основних зовнішніх загроз відноситься військовий стан, економічна нестабільність, інфляційні коливання. До можливостей: зростання попиту на локальну та органічну продукцію, розвиток нових каналів збуту та співпрацю з переробними підприємствами. До сильних сторін: наявність власної землі, диверсифікація культур. Слабкі сторони – обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень автоматизації, кадровий застій і залежність від постачальників.

6. Чисельність персоналу підприємства залишається майже стабільною, однак плінність кадрів істотно скоротилася – з 8,6% до 3,5%, що свідчить про підвищення стабільності колективу, хоча й обмежує можливості оновлення кадрів. Стан основних засобів характеризується зростанням їхнього зносу: коефіцієнт зносу підвищився з 47,1% до 66,9%, а коефіцієнт придатності зменшився з 52,9% до 33,1%, що вказує на суттєве погіршення технічного стану активів і необхідність модернізації. Показники ефективності використання основних засобів демонструють позитивні зміни: фондомісткість знизилася на 10,8%, фондоозброєність зросла на 34,9%, фондоддача – на 12,1%, а рентабельність основних засобів збільшилася на 28,4 в. п. Оборотні засоби відзначаються різноспрямованою динамікою: їхня середньорічна вартість зросла на 54,6%, запаси – на 78,3%, готова продукція – на 153,6%, тоді як виробничі запаси зменшилися на 38,2%. Негативною тенденцією є зниження коефіцієнта оборотності на 0,978 в. пт та збільшення тривалості одного обороту на 893 дні. Фінансові результати підприємства є стабільно позитивними: чистий дохід зріс на 48,5%, валовий прибуток – на 68,4%, операційний – на 138,8%, а чистий прибуток – на 263,6%. Рентабельність підвищилась із 12,5% до 32,1%, що свідчить про значне покращення ефективності діяльності.

7. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного зв'язку між рентабельністю та ключовими показниками, зокрема чистим доходом ( $r = 0,872$ ). Модель має високу якість –  $R^2 = 0,963$ , що забезпечує її достовірність для прогнозування.

8. Аналіз кадрової безпеки показує, що підприємство стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх ризиків, більшість з яких мають середню ймовірність виникнення та середній або вище середнього рівень впливу. Це стосується ризиків відбору персоналу, мотивації, порушень трудової дисципліни та конфліктів у колективі. Найбільш критичними виявлено ризики кадрового старіння, недосконалості відбору персоналу та мотивації. Вони потребують першочергової уваги та вдосконалення відповідних

управлінських процесів. Оцінка системи оплати праці демонструє позитивні зміни: витрати на оплату праці зросли на 19%, витрати на соціальні заходи – на 18,1%, а витрати на одного працівника – на 21%. Це супроводжується підвищенням зарплатовіддачі на 24,9%, що свідчить про ефективніше використання фонду оплати праці. Соціологічне опитування підтвердило доволі високий рівень задоволеності працівників ключовими аспектами роботи: 80% зазначили доброзичливу атмосферу, 75% планують працювати довго, 85% задоволені змістом роботи. Основним мотиваційним чинником лишається заробітна плата (80%), тоді як нематеріальні стимули застосовуються недостатньо: лише 10-40% відзначили їх наявність. Це вказує на необхідність розширення програм розвитку, підвищення кваліфікації та впровадження сучасних мотиваційних інструментів.

9. Показники кадрової стабільності демонструють позитивну динаміку: загальна плинність кадрів зменшилася з 8,6% до 3,5%, а коефіцієнт постійності підвищився з 0,91 до 0,97. Прогноз на 2026 рік підтверджує продовження цієї тенденції — очікувана плинність становитиме 4,8%, а постійність кадрів – 98,94%. Найточнішою моделлю прогнозування плинності є експоненційна ( $R^2 = 0,7819$ ), а для постійності – поліноміальна ( $R^2 = 0,7577$ ), що забезпечує якісну аналітичну підтримку для управлінських рішень.

На основі аналізу рівня кадрової безпеки підприємства було запропоновано заходи для оптимізації системи кадрової безпеки, який включає такі напрями:

1. Удосконалення системи кадрової безпеки підприємства передбачає комплексний підхід, який включає виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, систематизацію ризиків та формування управлінських рішень. Підприємство має реагувати не лише на актуальні загрози, пов'язані з нестабільністю середовища, а й забезпечувати безперервну роботу персоналу завдяки розвитку компетенцій та створенню безпечних умов праці. Запропоновані принципи управління кадровою безпекою (прозорість, професійний розвиток,

ефективна комунікація, утримання ключових фахівців) спрямовані на формування стабільного кадрового потенціалу.

2. Запропонована структура системи управління кадровою безпекою охоплює всі етапи роботи з персоналом – від аналізу потреб та формування кадрового резерву до адаптації нових працівників, контролю продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів. Механізм включає управління мотивацією, стресами та конфліктами, контроль оплати праці й підтримку корпоративних цінностей. Таке поєднання підсистем дозволяє не лише мінімізувати кадрові ризики, але й підвищити ефективність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

3. Пропозиції щодо планування персоналу у 2026–2030 рр. передбачають чітку послідовність дій: визначення стратегічних потреб підприємства, аналіз кадрового складу, атестацію працівників та формування інтегрованої програми забезпечення трудовими ресурсами. Особлива увага рекомендована процесу добору персоналу в умовах кадрового старіння та періодичних змін чисельності персоналу через воєнні та економічні фактори. Рекомендовані правила проведення співбесіди (закриті й відкриті питання, оцінка мотивації, з'ясування компетенцій) забезпечують підвищення якості добору фахівців.

4. Розвиток персоналу пропонується активізувати через партнерство із закладами освіти та впровадження сучасних програм підвищення кваліфікації. Запропоновані напрями співпраці з університетами включають участь у наукових заходах, реалізацію спільних освітніх проєктів та формування кадрового резерву через практику й наставництво. Для підвищення стресостійкості та комунікаційних навичок рекомендовано впровадити онлайн-курси з лідерства, психологічної підтримки, роботи в команді та управління ризиками.

5. Розроблено систему SMART KPI для досліджуваного підприємства, яка дозволяє оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей у кількісному вимірі та зосереджувати увагу на пріоритетних напрямках діяльності.

Запропонована система забезпечує прозорість оцінювання результатів роботи персоналу та справедливість винагороди, створюючи чіткі орієнтири для досягнення поставлених завдань. Розроблені етапи впровадження KPI дозволяють керівництву своєчасно контролювати виконання завдань, оцінювати ефективність команд і коригувати процеси управління. Система передбачає підвищення мотивації працівників через бонуси та премії, а також стимулює поліпшення взаємодії між підрозділами. Запропоновані KPI дають змогу оцінювати ефективність впроваджених інновацій і організаційних змін, формуючи аналітичну культуру серед персоналу.

6. Для підвищення кваліфікації керівників підрозділів досліджуваного підприємства запропоновано пройти курс «Як розробити KPI та OKR: компанії, відділу, співробітника» від Академії бізнесу ЕУ. Курс передбачає формування практичних навичок розробки, впровадження та моніторингу систем оцінювання результативності персоналу, а також каскадування цілей на рівні компанії, відділів і окремих співробітників. Запропоноване навчання дозволить керівникам підвищити управлінську компетентність, ефективніше контролювати виконання завдань та своєчасно реагувати на відхилення від поставлених цілей. Очікується, що впровадження отриманих знань підвищить мотивацію працівників, їх професійну залученість і сприятиме утриманню ключових кадрів.

7. Запропоновано розвиток системи делегування повноважень на підприємстві шляхом застосування матриці «Навички–Мотивація», що забезпечує науково обґрунтоване розподілення завдань та відповідальності відповідно до рівня компетентності та мотиваційного потенціалу працівників. Використання матриці дозволяє керівникам оптимізувати процеси делегування, підвищуючи залученість персоналу, рівень його професійної підготовки та здатність до самостійного прийняття управлінських рішень. Запропонований підхід формує структурований механізм визначення типу завдань для різних категорій співробітників, забезпечуючи баланс між контролем і автономією.

8. Запропоновано проходження для керівників підрозділів досліджуваного підприємства спеціалізованих курсів «Управління конфліктами» та «Делегування, постановка завдань і мотивація відповідальності». Курс з управління конфліктами спрямований на підвищення компетентності керівників у запобіганні та конструктивному вирішенні суперечок, налагодженні ефективної комунікації та підтриманні здорової робочої атмосфери. Курс з делегування дозволяє навчити керівників оптимально розподіляти обов'язки, формувати чіткі очікування, мотивувати працівників та підвищувати їхню відповідальність. Реалізація навчальних заходів сприятиме розвитку управлінських навичок, підвищенню ефективності роботи підрозділів і залученості персоналу. Очікується, що впровадження здобутих знань у практику дозволить керівникам більш ефективно управляти міжособистісними взаємодіями та підтримувати продуктивну командну атмосферу.

9. Загальний кошторис запропонованої системи заходів із покращення управління кадровою безпекою на підприємстві становить 150 тис. грн, при цьому частина ініціатив, зокрема формування структури системи кадрової безпеки, розробка правил проведення співбесід, розвиток корпоративної культури та курси soft skills, може бути реалізована безкоштовно. Реалізація заходів сприятиме формуванню стабільної соціально-психологічної атмосфери в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства. Загалом, впровадження запропонованих рішень має зміцнити конкурентні позиції підприємства та підвищити ефективність його діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Атанасов М. В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9 (1). С. 8-11. URL: <https://surl.li/ydmvrf> (дата звернення: 07.07.2025).
2. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
3. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <https://surl.li/yvgnngg> (дата звернення: 07.07.2025).
4. Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства - основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 122-128.
5. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 299 с.
6. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 66-69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10> (дата звернення: 07.07.2025).
7. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 194-198. URL: <https://surli.cc/lqdhhsu> (дата звернення: 10.07.2025).
8. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22 (3). С. 81-84. URL: <https://surl.lt/mqtylt> (дата звернення: 10.07.2025).
9. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138-143. URL: <https://surl.li/hbkhvх> (дата звернення: 07.07.2025).

10.07.2025).

10. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.

11. Коптева Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*. 2020. № 2. С. 119-124. URL:<https://surl.li/wdyurp> (дата звернення: 13.07.2025).

12. Шира Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531-535. URL: <https://surl.li/tjukuc> (дата звернення: 13.07.2025).

13. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу. : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьВДУВС, 2019. 128 с. URL: <https://surl.li/rggsdb> (дата звернення: 18.07.2025).

14. Мирошниченко П. І., Манько І. М. Дослідження чинників впливу на безпеку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 1. С. 95-100. URL: <https://surl.lu/cwfbbf> (дата звернення: 18.07.2025).

15. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 172-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/схеебу\\_2020\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/схеебу_2020_2_27) (дата звернення: 26.07.2025).

16. Сорока О. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 4 (68). С. 53-63. URL: <https://surl.li/rnmwnm> (дата звернення: 26.07.2025).

17. Іваниця А. В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 47-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2018_2_11) (дата звернення: 01.08.2025).

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено)*. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <https://surli.cc/dbkkmj> (дата звернення: 05.08.2025).

19. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 15. С. 52-60.

20. Мішина С. В. Класифікація загроз кадровій безпеці та методів її гарантування. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2016. URL: <https://surli.li/ruokzd> (дата звернення: 05.08.2025).

21. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення : монографія. НТУУ «КПІ». Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://surl.lt/znjqya> (дата звернення: 05.08.2025).

22. Дмитрієв І. А. Кирчата І. М. Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: <https://surli.cc/jjvoqe> (дата звернення: 05.08.2025).

23. Потапюк І. П., Міщенко О. В., Сухорученко Я. А. Управлінській контроль у системі стратегічного управління підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 жовтня 2018 р.* Харків: ХДУХТ, 2018. С. 364-367. URL: <https://surl.li/udbkvy> (дата звернення: 05.08.2025).

24. Потапюк І., Сазонова Т., Лисенко М. Конфлікт як загроза управлінню економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-22> (дата звернення: 10.08.2025).

25. Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

*Sciences*. 2025. Вип. 340 (2). URL: С. 495-500. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78> (дата звернення: 10.08.2025).

26. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 15.08.2025).

27. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 15.08.2025).

28. Царьова І. В., Бескровний А. С. Розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу згідно з європейськими стандартами та вимогами. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: матеріали Міжнародно-науково-практичної конф., 07 червня 2024 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 436-438* URL: <https://surl.li/leugma> (дата звернення: 17.08.2025).

29. Сагайдак М. Я., Маїк А. В., Верескля І. П., Шмігель І. В., Саноцька А. В., Скиба В. В.. Модель контролю трудової дисципліни в умовах рутинної праці. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 83-90. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/932> (дата звернення: 17.08.2025).

30. Балахонова О., Паліга А. Основні завдання та етапи організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2022. Т. 3. С. 73-80. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2022-23-24-11> (дата звернення: 17.08.2025).

31. Кравченко О. М. Стан та розвиток охорони комерційної таємниці в Україні. *Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики*. 2022. С. 171-174 URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-287-9-48> (дата звернення: 17.08.2025).

32. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 31. 2018. С. 53-59. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/31\\_2018/12.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/12.pdf) (дата звернення: 20.08.2025).
33. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. . Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 105-111. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(15)) (дата звернення: 20.08.2025).
34. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://surl.li/mpdmwm> (дата звернення: 17.08.2025).
35. Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://surli.cc/qiytfe> (дата звернення: 25.08.2025).
36. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 25.08.2025). (дата звернення: 06.09.2025).
37. Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 25.08.2025).
38. ТОВ АФ «Зоря-Агро». *Профіль підприємства*. URL: <https://surl.li/twiytz> (дата звернення: 12.09.2025).
39. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 136-145. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145) (дата звернення: 18.09.2025).
40. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25> (дата звернення: 23.09.2025).
41. Белей С. І., Пінькас А. О. Сучасні проблеми впровадження цифрових технологій в агропромисловості. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика* 2025:

Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 11-12 червня 2025 р. Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. С.188-190.

42. Моргун К. В. Проблеми впровадження цифрових технологій в діяльність сільськогосподарських підприємств. *Фінансово-економічна система національної економіки: тенденції та перспективи*. 2025. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-498-9-13> (дата звернення: 27.09.2025).

43. Крамар І. Ю., Костянтин Б. Проблеми функціонування агропромислового комплексу України під час війни. *Матеріали 12 Міжнародної науково-практичної конференції*. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: зб. тез доповідей. 2024. С. 40-42. URL: <https://surl.li/wvvppts> (дата звернення: 27.09.2025).

44. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 20. С. 19-24. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585> (дата звернення: 07.10.2025).

45. ТОВ АФ Зоря-Агро-35260067. *Опендатабот - відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/35260067> (дата звернення: 12.10.2025).

46. Кухта К.О., Орошан Т.А. Класифікація основних засобів як важлива передумова їх обліку та аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21-22. 2020. С. 106-111. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7216&i=17> (дата звернення: 14.10.2025).

47. Пушкарь І. В., Йожикова І. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві: вплив фондоддачі, фондомісткості та рентабельності. XLVIII International scientific and practical conference.

Interaction of Art and Science: Creative Approaches in Research, (November 20-22, 2024) Geneva, Switzerland. International Scientific Unity, 2024. 305 p. URL: <https://surl.li/jhfbtc> (дата звернення: 14.10.2025).

48. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 33. С. 123-130. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> (дата звернення: 17.10.2025).

49. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л. і Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства, *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 28 URL: <https://surl.li/onsmnr> (дата звернення: 26.10.2025).

50. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Т. 2, № 21. С. 53-60. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_2\\_2018ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf). (дата звернення: 26.10.2025).

51. Пелех У. Обліково-аналітичне забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вид. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-36> (дата звернення: 01.11.2025).

52. Ротар Ю. В., Дакі Н.І. Планування та формування персоналу підприємства. *Придунайська філія ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*. 2020р., С. 40-43 URL: <https://izmail.maup.com.ua/assets/files/00sbr.pdf#page=40> (дата звернення: 01.11.2025).

53. Осетян О., Гнатенко Є., Гнатенко М. . Формування стратегії і тактики розвитку трудових ресурсів виробництва. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-58> (дата звернення: 06.11.2025).

54. Глухий А., Митрофанова Г., Свтушенко О. Етапи та методи проведення співбесіди у процесі добору персоналу організації. XXXVI

International scientific and practical conference. The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research. (August 28-30, 2024) Porto, Portugal. *International Scientific Unity*, p.2024, С.58-60 URL:<https://surl.li/bbekkn> (дата звернення: 17.11.2025).

55. Герасименко С., Хомич В. Уміння ставити запитання та уважно слухати як необхідні навички для енергетиків. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів»*. 2018. С.135-137 URL: <https://surl.li/jwviea> (дата звернення: 01.12.2025).

56. Навчання з попередження ризиків від вибухонебезпечних предметів. Освітній онлайн-портал PROMETHEUS. URL: <https://surl.li/esjjjw> (дата звернення: 01.12.2025).

57. Базова психологічна допомога в умовах війни. Освітній онлайн-портал PROMETHEUS. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/basic-psychological-aid-during-war/>. (дата звернення: 01.12.2025).

58. Лідерство у команді: Становлення лідера. Освітній онлайн-портал PROMETHEUS. URL:<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership> (дата звернення: 01.12.2025).

59. Сучасне керівництво проектами – мистецтво порушення правил. Освітній онлайн-портал PROMETHEUS. URL: <https://surl.li/ugfsvg> (дата звернення: 01.12.2025).

60. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 2022. 322 p.

61. Будякова О. Ю., Святославова О. Є. Розумні ключові показники ефективності SMART KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип.2 (02). С.82-86. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/71> (дата звернення: 02.12.2025).

62. Шалева О. І. Система крі як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147> (дата звернення:

02.12.2025).

63. Гавриш О.М Семенова О.М. Стратегічні напрями формування системи управління організацією на основі КРІ. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали ві міжнар. науково-практ. конф.*, 2025. С. 100-102. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_323\\_76953988.pdf#page=100](https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf#page=100) (дата звернення: 02.12.2025).

64. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).(дата звернення: 02.12.2025).

65. Григораш Г. Як розробити КРІ та ОКР: компанії, відділу, співробітника. *EY Deutschland. Shape the future with confidence*. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/events/academy-events/kpi-okr](https://www.ey.com/uk_ua/events/academy-events/kpi-okr) (дата звернення: 02.12.2025).

66. Швардак М., Галус О., Делегування повноважень як технологія ефективного педагогічного менеджменту. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 31. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.31475/ped.dys.2021.31.02> (дата звернення: 02.12.2025).

67. Обиденнова Т., Дуднєва Ю., Силантьєва А., Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2021р., 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08) (дата звернення: 02.12.2025).

68. Голобородько Г. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (дата звернення: 02.12.2025).

69. Дубовик О. Тренінг «Делегування, постановка завдань, мотивація відповідальності». *Education.ua*. URL: <https://surl.li/nshgqd> (дата звернення: 02.12.2025).

70. Мелашук О. Управління конфліктами. *EY - Deutschland, Shape the*

*future with confidence*. URL: <https://surl.li/uvmqwh> (дата звернення: 02.12.2025).

71. Сазонова Т.О., Порожнюк О.В., Бірюкова О.О. Управління конфліктами як превентивний механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах сучасних загроз. *Вісник Східноєвропейського університету економіки менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34).

72. Сазонова Т., Бірюкова О. Кадрова безпека підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство : III Міжнар. науково-практ. конф.* 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 157-160.

73. Сазонова Т. Бірюкова О. Механізми кадрової безпеки як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки, X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.