

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
к.е.н., доцент

_____ Ольга ГУБАРИК
«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення
кадрової безпеки фермерського господарства

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувачка
групи МгУФЕБз-1-24

Світлана ІВАНОВА

Науковий керівник
д. держ. упр., проф.

Ігор ПРИХОДЬКО

Дніпро - 2025

Форма № Н - 9.01
(затверджена наказом
МОН молоді та спорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. зав.кафедри _____ **Ольга ГУБАРИК**
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ Іванова Світлана Василівна

1. Тема роботи «Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки фермерського господарства»

Науковий керівник роботи Приходько Ігор Павлович, д.держ.упр.,проф.

затверджені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 р. № 3070

2. Термін подання здобувачем роботи: - 12 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закон України «Про фермерське господарство», Закон України «Про інформацію», Кодекс законів про працю України, Податковий кодекс України, нормативно-правові акти з питань економічної та кадрової безпеки, внутрішня документація фермерського господарства «Надія 75» с. Гірки Дніпропетровської області, статистичні та фінансові показники діяльності господарства за 2020-2024 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи кадрової безпеки підприємства. Аналіз сучасних підходів до забезпечення кадрової безпеки в умовах цифровізації. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Надія 75». Аналіз стану кадрової безпеки підприємства та проблемних аспектів її формування. Оцінка рівня інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки в господарстві. Розробка рекомендацій щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки. Узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових рисунків): Структурна схема системи кадрової безпеки підприємства. Модель інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки. Схема взаємозв'язку складових кадрової безпеки. Динаміка чисельності працівників ФГ «Надія 75» за 2020-2024 роки. Структура персоналу за категоріями та стажем роботи. Динаміка рівня заробітної плати у ФГ «Надія 75». Порівняльний аналіз основних показників діяльності господарства за 2020-2024 роки. Узагальнююча діаграма рівня кадрової безпеки та рекомендацій щодо її підвищення.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ квітень 2025 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теоретичних основ кадрової безпеки підприємства	Квітень 2025	
2	Аналіз сучасних підходів до забезпечення кадрової безпеки в умовах цифровізації	Травень 2025	
3	Фінансово-економічна характеристика фермерського господарства «Надія 75»	Червень 2025	
4	Аналіз стану кадрової безпеки підприємства та виявлення проблемних аспектів	Вересень 2025	
5	Розробка пропозицій щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки	Жовтень 2025	
6	Формування висновків і практичних рекомендацій	Листопад 2025	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

_____ Світлана ІВАНОВА

(власне ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

_____ Ігор ПРИХОДЬКО

(власне ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття та сутність кадрової безпеки	10
1.2. Складові кадрової безпеки: правові, організаційні, психологічні аспекти	14
1.3. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки як складової системи безпеки на підприємстві	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФГ «НАДІЯ 75»	23
2.1. Фінансово-економічна характеристика ФГ «НАДІЯ 75»	23
2.2. Оцінка стану кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75»	31
2.3. Сучасний стан інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75»	40
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ	48
3.1. Впровадження системи моніторингу кадрової безпеки	48
3.2. Використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення у кадровій безпеці фермерського господарства	53
3.3. Перспективи розвитку кадрової безпеки в умовах цифровізації та гібридних загроз	61
Висновки до третього розділу	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки фермерського господарства.

Кваліфікаційна робота містить: 90 сторінок, 11 таблиць, 2 рисунки, 51 літературне джерело, 11 додатків.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та практичні засади удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ФГ «Надія 75».

Методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, економічної та кадрової безпеки, а також загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, статистичні методи, порівняльний аналіз, експертні оцінки.

У роботі розкрито теоретико-методологічні основи кадрової безпеки, зокрема її правові, організаційні та психологічні аспекти, а також особливості формування ефективної системи інформаційно-аналітичної підтримки. Особлива увага приділена ролі персоналу як ключового ресурсу підприємства, що визначає його конкурентоспроможність та інноваційний потенціал, водночас виступаючи джерелом можливих ризиків.

На основі аналізу сучасного стану кадрової безпеки у ФГ «Надія 75» виявлено основні проблеми та загрози, пов'язані з організаційними, інформаційними та психологічними чинниками. Обґрунтовано необхідність застосування сучасних інформаційних технологій, моніторингових систем та програмного забезпечення для своєчасного виявлення і нейтралізації кадрових ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності кадрової безпеки підприємств аграрної сфери. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу, мінімізації ризиків, забезпеченню стабільного функціонування та розвитку в умовах цифровізації економіки та гібридних загроз.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КАДРОВА БЕЗПЕКА, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОНІТОРИНГ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ,
ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ.

BSTRACT

Topic: Improvement the information and analytical support for personnel security of a farm enterprise.

The qualification work contains: 90 pages, 11 tables, 2 figures, 51 literary sources, 11 appendices.

The object of the study is the process of ensuring personnel security at the enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical principles of improving the information and analytical support of personnel security of the Nadiya 75 financial institution.

The methodological basis of the study is the scientific works of domestic and foreign scientists on the problems of personnel management, economic and personnel security, as well as general scientific and special methods: analysis and synthesis, systematic approach, statistical methods, comparative analysis, expert assessments.

The work reveals the theoretical and methodological foundations of personnel security, in particular its legal, organizational and psychological aspects, as well as the features of forming an effective system of information and analytical support. Particular attention is paid to the role of personnel as a key resource of the enterprise, which determines its competitiveness and innovative potential, while acting as a source of possible risks.

Based on the analysis of the current state of personnel security in the "Nadiya 75" financial institution, the main problems and threats associated with organizational, information and psychological factors were identified. The need to use modern information technologies, monitoring systems and software for timely identification and neutralization of personnel risks was substantiated.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed recommendations to increase the efficiency of personnel security of agricultural enterprises. The proposed measures will contribute to strengthening the personnel potential, minimizing risks, ensuring stable functioning and development in the conditions of digitalization of the economy and hybrid threats.

KEYWORDS

PERSONNEL SECURITY, INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT, PERSONNEL, MONITORING, DIGITALIZATION, ENTERPRISE, RISKS.

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, зростанням рівня конкуренції та появою нових викликів, пов'язаних із глобалізацією, цифровізацією економіки та поширенням гібридних загроз. У цих умовах важливого значення набуває кадрова безпека підприємства, яка розглядається як комплекс заходів щодо збереження, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу, а також запобігання внутрішнім і зовнішнім ризикам, що можуть негативно вплинути на стабільність його функціонування.

Кадрова безпека є однією з ключових складових економічної безпеки підприємства, адже персонал виступає одночасно і головним ресурсом, і найбільш уразливим елементом організаційної системи. Кадрова сфера найчастіше стає джерелом внутрішніх загроз – плинність персоналу, професійне вигорання, низький рівень кваліфікації, зловживання службовим становищем або витік конфіденційної інформації. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки актуалізується проблема інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки. Ефективний моніторинг персоналу, оцінка кадрових ризиків, використання програмних продуктів та інформаційних систем дозволяють виявляти потенційні загрози й оперативно реагувати на них.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю розробки дієвих підходів до удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства, що дозволить не лише знизити ризики та загрози, а й підвищити рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості господарства.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування сутності та складових кадрової безпеки, аналіз сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки на прикладі ФГ «Надія 75» та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

розкрити поняття, сутність та основні складові кадрової безпеки підприємства;

дослідити особливості удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки як елемента системи безпеки;

здійснити комплексний аналіз кадрової безпеки ФГ «Надія 75»;

визначити проблеми та слабкі місця у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки;

запропонувати шляхи підвищення ефективності кадрової безпеки підприємства, зокрема на основі впровадження сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення;

окреслити перспективи розвитку кадрової безпеки в умовах цифровізації та гібридних загроз.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та практичні засади удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ФГ «Надія 75».

Методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, економічної та кадрової безпеки, а також загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, статистичні методи, порівняльний аналіз, експертні оцінки.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи кадрової безпеки на ФГ «Надія 75», що дозволить підвищити рівень збереження та розвитку кадрового потенціалу, зміцнити конкурентні позиції господарства й адаптувати його до умов цифрової економіки та сучасних викликів.

Публікації. Результати досліджень висвітлені у статті «Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах цифровізації» та опубліковані у колективній монографії «Фінансово-економічна безпека:

теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління» за загальною редакцією завідувачки кафедрою обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, к.е.н., доцента Ольги Губарик, заступник декана з наукової роботи д. держ.упр., професор Леся Васільєва, Розділ 3.2. С 164-174. Дніпро 2025р. 376с.

Апробація отриманих результатів втілено у тезах доповідей «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспектив». Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції від 22-23 жовтня 2025 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність кадрової безпеки

Забезпечення безпеки організації передбачає всебічний вплив на потенційні та актуальні загрози, що можуть перешкоджати її ефективному функціонуванню в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища. Особливо складним елементом у системі безпеки є кадровий склад, який водночас виступає як об'єктом, так і суб'єктом ризиків. У зв'язку з цим керівництво підприємства має приділяти особливу увагу ризикам, пов'язаним із персоналом, оскільки вони можуть впливати на фізичне та психічне здоров'я працівників, внутрішні комунікації, ділову репутацію організації та рівень доходів персоналу.

Однак розширення повноважень працівників і зниження жорсткого контролю за їх діяльністю призводять до змін у змісті кадрового менеджменту. Відтак, управління персоналом набуває пріоритетного значення в загальній системі управління підприємством.

Категорія «кадрова безпека підприємства» охоплює сукупність умов, за яких забезпечується ефективне функціонування персоналу, мінімізуються внутрішні та зовнішні загрози, пов'язані з людським фактором, а також гарантується стабільність та цілісність кадрового потенціалу. Це передбачає системний підхід до аналізу та прогнозування кадрових ризиків, а також організацію заходів, спрямованих на їх упередження.

Для повного усвідомлення сутності та теоретичних основ кадрової безпеки необхідно здійснити аналіз сутності поняття. У науковій літературі представлено різні підходи до визначення змісту, сутності та функціонального призначення поняття «кадрова безпека» (Додаток А).

Аналізуючи наведені у таблиці 1.1 трактування, можна дійти висновку, що, попри відмінності в деталях і характеристиках, усі вони мають спільні елементи. Аналіз показав, що у сучасній науковій літературі та практиці менеджменту кадрова безпека розглядається як багатоаспектне явище, що охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємства. Залежно від дослідницького фокусу вчених та фахівців, сформувалися кілька основних підходів до трактування сутності кадрової безпеки, кожен з яких має свої особливості, переваги та сфери застосування.

Управлінський підхід розглядає кадрову безпеку як «систему управлінських дій, спрямованих на зниження впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, пов'язаних із кадровим потенціалом підприємства». Згідно з цим підходом, кадрова безпека забезпечується через впровадження превентивних заходів, внутрішнього контролю, системи добору та оцінювання персоналу. На думку С.В. Кондратьєвої [18], «кадрова безпека є одним із інструментів підвищення стійкості підприємства та його здатності до ефективного функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища». Управлінський підхід демонструє С.В. Кондратьєва, акцентуючи увагу на системі дій щодо «зменшення впливу зовнішніх і внутрішніх загроз у межах кадрової діяльності». Аналогічно, О. Литовченко розглядає кадрову безпеку як «управлінський інструмент підвищення стійкості й результативності господарської діяльності шляхом оптимального використання кадрового потенціалу». Отже, у межах управлінського підходу кадрову безпеку можна визначити як систему управлінських дій і механізмів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на персонал та кадрові процеси підприємства. Такий підхід передбачає активне застосування управлінських інструментів з метою забезпечення стабільності функціонування підприємства, підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення належного рівня економічної безпеки.

Процесний підхід трактує кадрову безпеку як безперервний управлінський процес, що охоплює виявлення, прогнозування, оцінювання й

нейтралізацію потенційних загроз у сфері кадрової діяльності. Особлива увага приділяється забезпеченню безпеки на всіх етапах взаємодії з персоналом — від підбору до звільнення. Такий підхід дозволяє інтегрувати питання безпеки в основні HR-процеси підприємства. Інші автори розглядають кадрову безпеку з позицій процесного підходу (І. Чумарін, С. Васильчак, І. Мацюняк, О. Герсименко, Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко), як напрям кадрової політики (О. Марченко), або як комплекс заходів щодо запобігання правопорушенням із боку працівників (А. Джобава). Проте звуження поняття лише до протиправної поведінки є недоцільним, оскільки загрозами можуть бути і бездіяльність, некомпетентність або небажання адаптуватися до змін.

Функціональний підхід розглядає кадрову безпеку як функціональну складову загальної системи економічної безпеки підприємства. В межах цього підходу кадрова безпека виконує роль захисного механізму, що забезпечує збереження кадрового потенціалу, його відповідність стратегічним завданням підприємства та недопущення кадрових втрат, що можуть мати критичні наслідки для діяльності організації [24].

Ресурсний підхід базується на трактуванні персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. У цьому контексті кадрова безпека означає наявність механізмів ефективного управління людським капіталом з метою формування конкурентних переваг. Основна увага приділяється якості персоналу, його професійній підготовці, лояльності, здатності до адаптації та розвитку [34].

Правовий підхід акцентує увагу на дотриманні норм чинного законодавства у сфері праці та управління персоналом. У межах цього підходу кадрова безпека розглядається як захист підприємства від юридичних ризиків, пов'язаних із трудовими спорами, недотриманням умов праці, зловживаннями або порушеннями з боку працівників.

Соціально-психологічний підхід спрямований на забезпечення внутрішньої стабільності та позитивного психологічного клімату в колективі. Відповідно до нього, кадрова безпека досягається шляхом формування довірливих відносин між працівниками та керівництвом, розвитку

корпоративної культури, запобігання конфліктам, демотивації, емоційному вигоранню тощо [26]. Більшість дослідників розглядають кадрову безпеку як запобігання загрозам із боку персоналу — крадіжкам, пошкодженню майна, іншим деструктивним діям. Часто кадрову безпеку трактують як складову економічної або загальної безпеки соціально-економічної системи. Наприклад, І. Бурда вважає її «пріоритетним засобом захисту від ризиків задля формування ефективної системи управління персоналом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства». А.Р. Алаверді зосереджується на загрозах, які стосуються лише «кадрової сфери й прямо спрямовані на завдання шкоди організації». Н. Реверчук пов'язує кадрову безпеку з «мінімізацією негативного впливу малокваліфікованих кадрів і недоліків у системі управління персоналом».

Системний підхід передбачає розгляд кадрової безпеки як цілісної частини інтегрованої системи безпеки підприємства, що охоплює всі рівні організаційної структури, напрями діяльності та взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. Такий підхід дає змогу комплексно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на кадровий потенціал. Н. Мехеда і Н. Маренич пропонують розглядати кадрову безпеку як «комбінацію соціально-мотиваційного, професійного й антиконфліктного компонентів безпеки». Л.П. Гончаренко акцентує увагу на «гармонізації інтересів організації та її персоналу, стверджуючи, що саме баланс цих інтересів є запорукою стабільності кадрової системи».

Суб'єктно-об'єктний підхід до визначення кадрової безпеки запропонований М. Петровим, який вважає її «станом, коли негативні впливи з боку зовнішнього й внутрішнього середовища не призводять до суттєвої шкоди». Подібної думки дотримується А.Л. Мірющенко, який визначає кадрову безпеку як «діяльність, що забезпечує правовий захист інтересів підприємства від ризиків, пов'язаних із персоналом».

Для зручності порівняння основні характеристики підходів до визначення сутності кадрової безпеки наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Основні підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

№	Підхід	Основна характеристика
1	Управлінський	Система дій для управління кадровими загрозами
2	Процесний	Безперервний процес ідентифікації та нейтралізації ризиків
3	Функціональний	Складова економічної безпеки підприємства
4	Ресурсний	Персонал як стратегічний ресурс
5	Правовий	Юридичне забезпечення та дотримання трудових норм
6	Соціально-психологічний	Забезпечення мотивації, довіри та стабільності колективу
7	Системний	Комплексна взаємодія всіх елементів безпеки підприємства

Джерело: Складено на основі аналізу наукових джерел [6, 16, 31, 42-45]

Таким чином, кадрова безпека — це багатогранне явище, що може бути проаналізоване з різних наукових і практичних позицій. Комплексне врахування усіх зазначених підходів дозволяє забезпечити більш ефективну систему захисту кадрового потенціалу підприємства, адаптовану до конкретних умов його функціонування. Кадрова безпека — це не лише поточний стан підприємства, а й його здатність ефективно протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, захищаючи власні інтереси. Вона включає вдосконалення системи управління персоналом, розвиток людського капіталу та забезпечення безпечних і стабільних умов праці.

1.2. Складові кадрової безпеки: правові, організаційні, психологічні аспекти

Кадрова безпека підприємства є важливим компонентом загальної системи безпеки організації. Вона включає заходи, що спрямовані на забезпечення захисту, стабільності і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Це передбачає не лише попередження зовнішніх і внутрішніх загроз, але й створення сприятливого середовища для розвитку персоналу.

Система цілей кадрової безпеки має бути спрямована на створення умов, що сприяють ефективному використанню трудових ресурсів, їх збереженню та розвитку. До основних завдань кадрової безпеки можна віднести:

- забезпечення лояльності персоналу до організації;
- формування ефективної кадрової політики;
- підтримання правопорядку та трудової дисципліни;
- захист конфіденційної інформації;
- управління конфліктами в колективі;
- мінімізацію ризиків звільнення ключових працівників;
- забезпечення спадковості управлінських кадрів.

Узагальнена система цілей кадрової безпеки представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Система цілей кадрової безпеки підприємства

Рівень цілей	Конкретизовані цілі
Стратегічний	Збереження та розвиток кадрового потенціалу, формування стабільного та лояльного колективу
Тактичний	Забезпечення відповідності персоналу вимогам посад, контроль плинності кадрів, запобігання внутрішнім загрозам
Оперативний	Контроль дисципліни, регулювання конфліктів, моніторинг стану персоналу, адаптація нових працівників

Джерело: Складено на основі аналізу наукових джерел [11, 28, 34]

На нашу думку, кадрова безпека підприємства має кілька взаємопов'язаних цілей, які доцільно представити графічно (рис. 1.1).

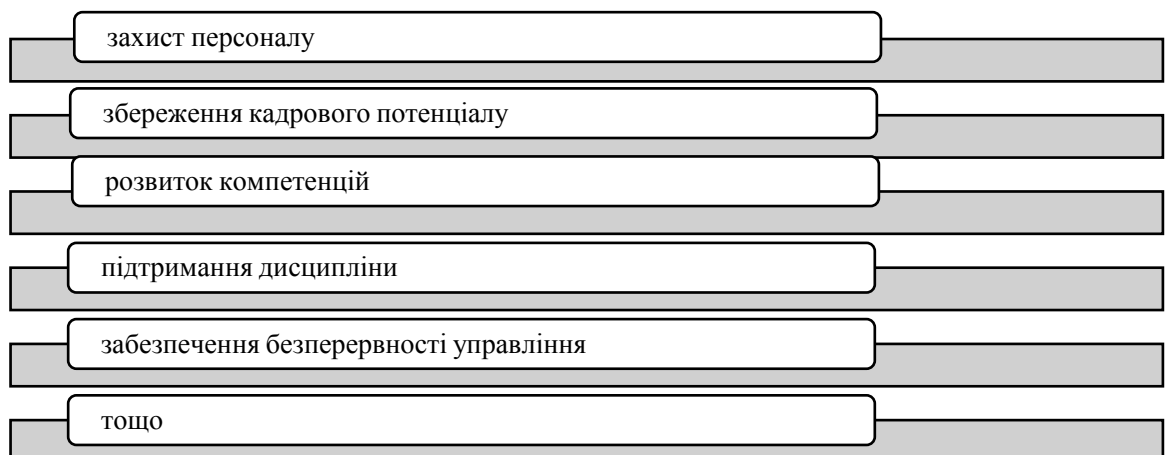


Рис. 1.1 – Цілі кадрової безпеки підприємства [4, 17, 24-25]

Таким чином, цілі кадрової безпеки є комплексними та багаторівневими, що зумовлює необхідність розробки цілісної стратегії управління персоналом, орієнтованої на зниження ризиків і підвищення ефективності діяльності працівників. У науковій літературі [2-5, 18, 35] поняття цілей кадрової безпеки трактується по-різному залежно від дослідницького підходу. Різні автори акцентують увагу на стратегічних, тактичних чи операційних аспектах забезпечення кадрової безпеки, надаючи перевагу окремим її складовим: конкурентоспроможності, стабільності, протидії ризикам, ефективному управлінню персоналом тощо. Узагальнення підходів дає змогу чітко окреслити систему цілей кадрової безпеки, представлену в таблиці 1.4 (Додаток Б).

Таким чином, система цілей кадрової безпеки підприємства має комплексний характер і включає не лише управлінські та організаційні аспекти, але й стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності, стійкості й стабільного розвитку персоналу. Аналіз наукових підходів свідчить про те, що ефективна кадрова безпека базується на інтеграції заходів із мінімізації ризиків, розвитку людського капіталу та формуванні організаційної культури, орієнтованої на збереження ключових ресурсів. Цілі кадрової безпеки мають бути логічно вписані в загальну систему управління підприємством і реалізовуватись через відповідну кадрову політику.

Для забезпечення всебічного підходу до управління кадровою безпекою важливо ідентифікувати її ключові складові. У наукових джерелах поняття кадрової безпеки часто трактується через призму окремих елементів – правової, соціальної, психологічної, інформаційної тощо. Аналіз праць провідних вітчизняних дослідників дозволяє узагальнити підходи до структурування кадрової безпеки за її складовими. Узагальнені результати представлено у Додатку В.

Зіставлення авторських позицій дозволяє дійти висновку, що до найчастіше згадуваних складових кадрової безпеки належать професійна, психологічна, фізична, фінансова, технологічна та безпека життєдіяльності. Саме ці компоненти є системоутворювальними, оскільки згадуються у понад

30% досліджених джерел. Їхнє виділення як пріоритетних є обґрунтованим і логічним, оскільки вони напряму впливають на стабільність, ефективність і мотивацію персоналу. У подальшому дослідженні доцільно приділити особливу увагу механізмам забезпечення саме цих ключових складових кадрової безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки є багатоаспектним і системним завданням, що передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на захист, стабілізацію та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Досягнення цілей кадрової безпеки передбачає поєднання стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління персоналом, а також інтеграцію таких інструментів, як моніторинг кадрових ризиків, попередження конфліктів, правовий і психологічний захист працівників, підвищення лояльності та мотивації персоналу. Зокрема, реалізація таких цілей вимагає впровадження сучасних управлінських технологій, орієнтованих на збереження та розвиток людського капіталу, урахування соціально-психологічного клімату в колективі та побудову прозорої системи внутрішніх комунікацій.

У межах дослідження було здійснено класифікацію основних складових кадрової безпеки підприємства. До найбільш значущих, які мають суттєвий вплив на кадрову стабільність та розвиток персоналу, належать антиконфліктна безпека, яка забезпечує гармонійні відносини між працівниками та запобігає деструктивним ситуаціям у колективі; безпека життєдіяльності та здоров'я, що сприяють збереженню фізичного і психічного стану персоналу; інтелектуальна й інформаційна безпека, що відповідають за збереження знань, досвіду, інноваційних рішень та конфіденційної інформації; професійна, кар'єрна та пенсійно-страхова безпека, які визначають стабільність професійного зростання та впевненість працівників у майбутньому; соціально-мотиваційна, технологічна, фізична та фінансова безпека, що забезпечують матеріальні умови праці, технічний захист і достойну винагороду.

Кожна з цих складових відіграє важливу роль у забезпеченні внутрішньої цілісності підприємства, підвищенні рівня його стійкості до зовнішніх викликів, а також у збереженні цінного кадрового потенціалу. Отже, впровадження

комплексного підходу до управління кадровою безпекою дозволяє створити ефективну, стабільну та безпечну систему взаємодії роботодавця і працівників, що є запорукою сталого розвитку будь-якого підприємства.

1.3. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки як складової системи безпеки на підприємстві

Система управління кадровою безпекою сучасного підприємства ґрунтується на комплексному поєднанні організаційних, інформаційних та нормативно-методичних елементів. Її завдання полягає у своєчасному виявленні, оцінюванні та мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом, що здатні негативно вплинути на стабільність функціонування та конкурентоспроможність організації [3; 7].

Інформаційне забезпечення є основою функціонування всієї системи, оскільки саме на основі достовірних та актуальних даних ухвалюються управлінські рішення. Воно охоплює три взаємопов'язані складові:

1. Методи та процедури збору первинної інформації. У процесі управління кадровими ризиками застосовуються сучасні інструменти HR-аналітики (аналіз плинності кадрів, дотримання KPI, оцінка лояльності), співбесіди, анкетування, перевірка благонадійності нових співробітників, моніторинг соціальних мереж і зовнішніх публікацій, службові перевірки та аналіз внутрішньої звітності [17].

2. Формалізовані канали передачі інформації. Чітка схема обміну даними забезпечує своєчасність, точність і захист інформації. Для цього організації впроваджують електронні системи документообігу (CRM, ERP), багаторівневий доступ до даних, системи контролю доступу (СКУД) і моніторинг активності користувачів, що дозволяє відстежувати роботу з конфіденційними матеріалами [6].

3. Бази даних внутрішньої та зовнішньої кадрової безпеки. Це структуровані сховища інформації, які постійно оновлюються і містять дані

про кадровий резерв, результати атестацій, дисциплінарні стягнення, а також відомості про зовнішні фактори (стан ринку праці, діяльність конкурентів, потенційні ризики з боку контрагентів) [16]. Використання таких баз, інтегрованих із HRM-системами, підвищує точність прогнозування ризиків і забезпечує своєчасне ухвалення управлінських рішень.

Нормативно-методичне забезпечення системи кадрової безпеки охоплює комплекс зовнішніх і внутрішніх регламентів, що регулюють діяльність організації в цій сфері. Вони включають як обов'язкові для виконання документи, так і рекомендаційні матеріали, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів.

До зовнішніх регламентів належать законодавчі та підзаконні акти, якими зобов'язані керуватися всі організації під час забезпечення кадрової безпеки. Серед основних актів, що формують правову основу цієї діяльності:

Конституція України (прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року);

Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» №183-98 ВР від 05.03.1998 р.;

Постанова Верховної Ради України від 16.01.1997 №3/97-ВР «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України»;

Указ Президента України №357/92 від 01.07.1992 р. «Про Раду національної безпеки України»;

Указ Президента України №772/96 від 30.08.1996 р. «Про Раду національної безпеки і оборони України»;

Концепція економічної безпеки України.

До цієї категорії також відносять підзаконні нормативні акти, що приймаються органами виконавчої влади (Міністерством праці та соціальної політики, Міністерством внутрішніх справ тощо) у формі положень, інструкцій та інших регламентів.

Внутрішні регламенти та рекомендаційні документи розробляються безпосередньо в межах конкретної організації та впроваджуються відповідно до

її внутрішнього порядку. Це можуть бути накази, розпорядження, інструкції, положення, що регулюють діяльність служб персоналу та безпеки. Головною умовою їх розробки є відповідність чинному законодавству України, навіть у формальному аспекті.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки охоплює такі ключові компоненти:

1. Методи збору та обробки даних – використання HR-аналітики, анкетування, атестацій, співбесід, перевірки благонадійності співробітників, службових розслідувань, а також моніторинг внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел [6].

2. Бази даних і сховища інформації, що включають дані про кадровий склад, результати оцінювання, історію дисциплінарних стягнень, кадровий резерв, звіти керівників підрозділів, а також відомості про ринок праці й потенційні загрози з боку контрагентів [24].

3. Аналітичні інструменти та моделі прогнозування, що дозволяють виявляти тенденції (плинність, ризик конфліктів, зниження продуктивності), формувати прогнози і сценарії розвитку ситуації [20].

4. Формалізовані канали обміну інформацією між кадровою службою, IT-відділом, підрозділом безпеки та керівництвом, які забезпечують своєчасність передачі даних і захист від несанкціонованого доступу [8].

Для побудови надійної аналітичної системи використовуються різноманітні джерела інформації, зокрема внутрішні дані – особові справи працівників, результати атестацій і перевірок, внутрішня звітність, дані з ERP і HRM-систем, журнали доступу до інформаційних систем; зовнішні джерела – інформація з державних реєстрів, баз даних партнерів і контрагентів, дані профільних асоціацій, моніторинг ЗМІ та соціальних мереж, що допомагає виявляти репутаційні ризики [3; 17].

Поєднання цих джерел дозволяє формувати комплексне уявлення про стан кадрової безпеки та оцінювати ризики не лише з боку персоналу, а й у ширшому контексті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Аналітична база створюється шляхом системного накопичення, структурування та аналізу інформації з різних джерел. Основними інструментами є HR-аналітика, яка обробляє показники ефективності працівників, рівень задоволеності та залученості, історію переміщень і дисциплінарних порушень; системи моніторингу доступу до інформаційних ресурсів (СКУД, SIEM-системи) [6; 31].

Аналітичні звіти, сформовані на основі цієї бази, використовуються як інструмент підтримки управлінських рішень на всіх рівнях – від операційного (щоденний контроль дисципліни) до стратегічного (формування політики кадрової безпеки).

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки інтегрується з іншими підсистемами управління безпекою підприємства службою безпеки, яка використовує дані для перевірок, розслідувань та прогнозування інцидентів; HR-підрозділом, що застосовує аналітику для оптимізації кадрової політики, оцінки персоналу і планування розвитку кадрів; IT-відділом, який забезпечує технічну підтримку (захист баз даних, управління доступом, впровадження моніторингових систем) [14]. Завдяки такій інтеграції створюється єдина система, здатна проактивно реагувати на ризики та запобігати кризовим ситуаціям, що підвищує рівень корпоративної безпеки. Ключовими документами, необхідними для ефективного функціонування системи управління кадровою безпекою організації, виступають положення про службу персоналу та службу безпеки; посадові інструкції топ-менеджменту, керівників структурних підрозділів, фахівців кадрових і безпекових служб; інструкції щодо порядку роботи з конфіденційною інформацією (електронними базами даних, паперовими документами), проведення закритих переговорів; регламенти, що визначають правила збереження майнових комплексів і матеріальних ресурсів організації; рекомендаційні матеріали для працівників (наприклад, «Пам'ятка молодому фахівцеві»).

Інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовою основою для побудови ефективної системи кадрової безпеки. Воно дозволяє поєднати

різномірні джерела даних, автоматизувати процеси моніторингу й аналітики, а також забезпечує керівництво достовірною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це, своєю чергою, сприяє мінімізації ризиків, збереженню стабільності й конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, інформаційне та нормативно-методичне забезпечення становлять основу ефективної системи управління кадровою безпекою. Їх комплексне поєднання забезпечує не лише захист ресурсів організації, але й сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню ризиків витоку інформації та формуванню стійкої кадрової політики. У результаті підприємство отримує можливість проактивно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, зберігати конкурентні переваги й підтримувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

Кадрова безпека — це багатогранне явище, що може бути проаналізоване з різних наукових і практичних позицій. Комплексне врахування усіх зазначених підходів дозволяє забезпечити більш ефективну систему захисту кадрового потенціалу підприємства, адаптовану до конкретних умов його функціонування.

Впровадження комплексного підходу до управління кадровою безпекою дозволяє створити ефективну, стабільну та безпечну систему взаємодії роботодавця і працівників, що є запорукою сталого розвитку будь-якого підприємства.

Інформаційне та нормативно-методичне забезпечення становлять основу ефективної системи управління кадровою безпекою. Їх комплексне поєднання забезпечує не лише захист ресурсів організації, але й сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню ризиків витоку інформації та формуванню стійкої кадрової політики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФГ «НАДІЯ 75»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ФГ «НАДІЯ 75»

Фермерське господарство «НАДІЯ 75» здійснює свою діяльність з 11 квітня 2000 року. Сільськогосподарські угіддя складають орієнтовно 100–300 гектарів. Підприємство має у своєму розпорядженні базовий технічний парк, що включає трактори, сівалки, обприскувачі, зернозбиральну техніку. Протягом останніх років проводиться часткова модернізація техніки з метою зменшення витрат ручної праці та підвищення ефективності агропроцесів. PEST-аналіз зовнішнього середовища ФГ «НАДІЯ 75» представлено у Додатку Д. Динаміка зміни основних показників підприємства ФГ «НАДІЯ 75» за останні 5 років свідчить про тенденції розвитку (Додаток Е).

Оцінка майна і капіталу ФГ «НАДІЯ 75», проведена на підставі фінансової звітності наведена в таблиці 2.1. Таблиця дає змогу зробити висновок, що вартість майна підприємства у 2024 році практично не змінилася порівняно з 2020 роком і становить 99,93% від початкового рівня. Така незначна різниця свідчить про стабільний загальний обсяг активів. Необоротні активи за цей час збільшилися на 31,52%, що може бути наслідком оновлення або модернізації основних засобів. Це підтверджується тим, що вартість основних засобів у 2024 році становила 11055,8 тис. грн проти нульового показника у 2020 році, тобто підприємство суттєво наростило матеріально-технічну базу. Водночас довгострокові біологічні активи були повністю ліквідовані, що може свідчити про зміну напрямів діяльності або структури виробництва. На відміну від цього, оборотні активи за аналізований період зменшилися на 13,42% (до 86,58% від рівня 2020 року). Зменшення пояснюється скороченням запасів (на 16,1%) і дебіторської заборгованості (на 26,6%).

Таблиця 2.1

Оцінка майна та капіталу ФГ «НАДІЯ 75» за 2020-2024 рр.

Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
Майно - усього	22 550,0	20 987,9	27 469,6	31 007,8	22 534,8	99,93%
Необоротні активи	6 700,0	7 110,6	6 175,2	11 055,8	8 811,7	131,52%
Основні засоби	0,0	6 350,0	7 110,6	6 175,2	11 055,8	—
Довгострокові біологічні активи	150,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%
Оборотні активи	15 850,0	13 877,3	21 294,4	19 952,0	13 723,1	86,58%
Запаси	14 200,0	13 157,0	16 227,1	16 524,1	11 914,1	83,90%
Поточна дебіторська заборгованість	530,0	212,7	1 186,2	1 661,7	388,9	73,38%
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	1 000,0	447,6	2 721,1	1 549,6	1 269,6	126,96%
Інші оборотні активи	120,0	60,0	1 160,0	216,6	150,5	125,42%
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Капітал- усього	22 550,0	20 987,9	27 469,6	31 007,8	22 534,8	99,93%
Власний капітал	20 055,5	20 361,7	27 318,4	28 280,1	21 660,6	108,00%
Зареєстрований капітал	55,5	55,5	55,5	55,5	55,5	100,00%
Зобов'язання і забезпечення	2 494,5	626,2	151,2	2 727,7	874,2	35,05%
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Поточні зобов'язання	2 494,5	626,2	151,2	2 727,7	874,2	35,05%
Поточна кредиторська заборгованість	250,0	49,6	16,2	1 827,0	0,0	0,00%

Ймовірно, підприємство оптимізувало свої оборотні ресурси, зменшило обсяг матеріальних запасів і підвищило ефективність розрахунків із дебіторами. Разом із тим грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції зросли на 26,96%, що може бути свідченням зміцнення платоспроможності та покращення ліквідності підприємства. Щодо капіталу, то загальний його обсяг, як і активів, залишився майже незмінним (99,93% від рівня 2020 року). Проте структура капіталу зазнала істотних змін. Власний капітал зріс на 8%, що свідчить про покращення фінансової стійкості та зростання вартості підприємства. При цьому зареєстрований (пайовий) капітал залишився на попередньому рівні, без змін.

Зобов'язання та забезпечення скоротилися більш ніж у 2,8 раза (на 64,95%), переважно за рахунок зменшення поточних зобов'язань. Зокрема,

поточна кредиторська заборгованість була повністю ліквідована. Така тенденція позитивна, адже підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує його фінансову автономію.

Рух та функціональний стан основних засобів підприємства наведено на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ФГ «НАДІЯ 75»
за 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>							
1	Вартість основних засобів на початок року	14 200,0	0,0	16 912,0	17 564,5	24 248,2	170,76%
2	Надійшло за рік	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
3	Вибуло за рік	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
4	Вартість основних засобів на кінець року	0,0	16 912,0	17 564,5	24 248,2	24 687,2	145,97%
5	Нараховано амортизації за рік	7 850,0	1 951,4	1 587,9	1 803,1	2 683,1	34,18%
6	Знос основних засобів: а) на початок року	0,0	7 850,0	9 801,4	11 389,3	13 192,4	168,06%
	б) на кінець року	7 850,0	9 801,4	11 389,3	13 192,4	15 875,5	202,24%
<i>Показники руху основних засобів</i>							
7	Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	-14 200,0	16 912,0	652,5	6 683,7	439,0	-3,09%
8	Темп зростання (зниження), %	0,0%	—	104%	138%	102%	98,03%
9	Темп приросту (зменшення), %	-100,0%	—	4%	38%	2%	-1,81%
15	Період обороту, років	—	0%	0%	0%	0%	—
<i>Показники функціонального стану основних засобів</i>							
16	Коефіцієнт зносу, %: а) на початок року	0%	—	58%	65%	54%	54%
	б) на кінець року	55%	—	67%	75%	65%	10%
17	Коефіцієнт придатності, %: а) на початок року	100%	—	42%	35%	46%	-54%
	б) на кінець року	45%	—	33%	25%	35%	-10%

Виходячи з даних які наведено в таблиці можна зробити наступні висновки про те, що вартість основних засобів на початок року зросла з 14 200,0 тис. грн у 2020 році до 24 248,2 тис. грн у 2024 році, тобто на 70,76%. Таке зростання може бути результатом індексації балансової вартості або переоцінки активів, проведеної з метою відображення їх реальної вартості в умовах інфляції. Вартість основних засобів на кінець року також збільшилася — з 0,0 тис. грн у 2020 році до 24 687,2 тис. грн у 2024 році, що становить 145,97% від попереднього рівня. Це свідчить про поступове оновлення або дооцінку основних фондів, які використовуються у виробництві.

Сума нарахованої амортизації ФГ «НАДІЯ 75» за рік зменшилася з 7 850,0 тис. грн у 2020 році до 2 683,1 тис. грн у 2024 році (зниження до 34,18% від базового року). Це може бути пов'язано зі зміною структури активів, переходом на інший метод нарахування амортизації або завершенням терміну використання окремих об'єктів. Знос основних засобів ФГ «НАДІЯ 75» на початок року зріс на 68,06%, а на кінець року — більш ніж удвічі (202,24%), що свідчить про підвищення ступеня фізичного та морального зношення обладнання. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року зріс із 55% у 2020 році до 65% у 2024 році, тоді як коефіцієнт придатності відповідно знизився з 45% до 35%. Це говорить про поступове старіння основних фондів і необхідність оновлення матеріально-технічної бази в найближчі роки. Фінансові результати діяльності ФГ «НАДІЯ 75» наведено на таблиці 2.3. Аналізуючи наведені дані, можна зауважити, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році порівняно з 2020 роком збільшився на 41,39%. Це свідчить про зростання обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію підприємства. Водночас операційні витрати, зокрема собівартість реалізованої продукції, за цей же період зросли набагато швидше — на 160,58%. Такий дисбаланс між темпами зростання доходів і витрат призвів до зниження рівня рентабельності діяльності. Значна частина витрат припадає саме на виробничу собівартість, тоді як адміністративні та

збутові витрати відсутні, що, ймовірно, пов'язано з особливостями обліку або організаційною структурою підприємства.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ФГ «НАДІЯ 75» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18115,0	19321,7	20975,2	18114,7	25612,4	141,39%
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	7 512,0	8 219,4	10836,3	15 755,7	19 574,9	260,58%
б) адміністративні витрати;	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
в) витрати на збут;	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
г) інші операційні витрати.	215,0	210,4	270,0	161,1	165,0	76,74%
Валовий прибуток (збиток)	10603,0	11102,3	10138,9	2 359,0	6 037,5	56,94%
Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58,53%	0,57	0,48	0,13	0,24	40,27%
Фінансові та інвестиційні витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Фінансовий результат до оподаткування	120,0	83,6	0,0	0,0	0,0	0,00%
Чистий прибуток (збиток)	1 050,0	1 347,1	1 754,5	390,9	1 379,8	131,41%
Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 458,0	9 628,4	8 114,4	1 961,7	4 492,7	47,50%
Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—

Інші операційні витрати за аналізований період скоротилися до 76,74% від рівня 2020 року, що є позитивною тенденцією та свідчить про оптимізацію витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом. Незважаючи на зростання доходів, валовий прибуток підприємства у 2024 році зменшився майже вдвічі — до 56,94% від рівня 2020 року. Це пояснюється стрімким підвищенням собівартості виготовленої продукції. У 2020 році частка валового прибутку у чистому доході становила 58,53%, а в 2024 році — лише 24%, що свідчить про падіння валової рентабельності майже в 2,5 раза.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році збільшився на 31,41% у порівнянні з 2020 роком. Це зростання є помірним, однак воно відбувається на

тлі значного коливання прибутковості в попередні роки: у 2023 році показник різко скоротився до 390,9 тис. грн, після чого у 2024 році знову зріс до 1 379,8 тис. грн. Рівень чистої рентабельності продажів (чистий прибуток у % до чистого доходу) знизився з 9,46% у 2020 році до 4,49% у 2024 році, тобто майже вдвічі (47,5% від початкового рівня). Це свідчить про те, що прибутковість реалізованої продукції зменшилася, незважаючи на зростання обсягів доходу.

Оцінка фінансової стійкості ФГ «НАДІЯ 75» наведена на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової стійкості ФГ «НАДІЯ 75» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношен ня у % 2024 р. до 2020 р.
1. Показники структури капіталу							
1.1	Коефіцієнт автономії	88,94%	97,02%	99,45%	91,20%	96,12%	108,08%
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	11,06%	2,98%	0,55%	8,80%	3,88%	35,07%
1.3	Коефіцієнт фінансування	803,99 %	3251,6 3%	18067, 72%	1036,7 7%	2477,7 6%	308,18%
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	12,44%	3,08%	0,55%	9,65%	4,04%	32,45%
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00%
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	—
2. Показники стану оборотних активів							
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	13 355,5	13 251,1	21 143,2	17 224,3	12 848,9	96,21%
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	84,26%	95,49%	99,29%	86,33%	93,63%	111,12%
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	94,05%	100,72 %	130,30 %	104,24 %	107,85 %	114,67%
3. Показники стану основного капіталу							
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	62,97%	96,57%	81,55%	88,95%	91,97%	146,05%
3.2	Коефіцієнт накопичення амортизації	0,00%	33,88%	22,48%	35,65%	39,10%	—
3.3	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	—	57,96%	64,84%	54,41%	64,31%	—

Із таблиці видно, що фінансовий стан підприємства протягом аналізованого періоду загалом залишався стабільним та характеризувався високим рівнем автономії й низькою залежністю від залучених коштів.

Коефіцієнт автономії у 2024 році становив 96,12%, що на 8,08% більше, ніж у 2020 році. Це означає, що підприємство переважно функціонує за рахунок власного капіталу, а його фінансова незалежність від зовнішніх джерел зростає. Позитивною тенденцією є те, що цей показник перевищує нормативне значення (0,5), що свідчить про високий рівень фінансової стійкості.

У той же час коефіцієнт концентрації залученого капіталу скоротився більш ніж у три рази — з 11,06% у 2020 році до 3,88% у 2024 році (35,07% від початкового рівня). Це свідчить про зменшення частки позикових коштів у структурі капіталу, тобто підприємство стало менш ризиковим у плані фінансування своєї діяльності. Коефіцієнт фінансування за аналізований період зріс утричі — з 803,99% до 2477,76%, що підтверджує переважання власного капіталу над позиковим. Водночас коефіцієнт фінансового ризику зменшився до 4,04% (32,45% від рівня 2020 року), тобто ризик неплатоспроможності значно знизився. Показники, що характеризують стан оборотних активів, свідчать про достатню забезпеченість підприємства власними ресурсами. Так, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів зріс із 84,26% до 93,63%, а коефіцієнт забезпеченості запасів — із 94,05% до 107,85%, що означає підвищення рівня фінансової гнучкості. Позитивною є динаміка коефіцієнта реальної вартості майна, який зріс із 62,97% у 2020 році до 91,97% у 2024 році (на 46,05%). Це свідчить про підвищення частки реальних, матеріально забезпечених активів у структурі майна підприємства, тобто підприємство має достатньо реальних ресурсів для продовження діяльності. Разом із тим коефіцієнт накопичення амортизації зріс до 39,10%, що свідчить про накопичення зносу основних засобів і потребу в їх оновленні у майбутньому.

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів ФГ «НАДІЯ 75» наведена на таблиці 2.5. Таблиця дає змогу зробити висновки, що підприємство перебуває у стійкому фінансовому стані — має високу

ліквідність активів, низький рівень боргового навантаження та високу платоспроможність.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів ФГ
«НАДІЯ 75» за 2020-2024 рр

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
1. Оцінка ліквідності							
1.1	Високоліквідні активи (A1)	1 000,0	447,6	2 721,1	1 549,6	1 269,6	126,96%
1.2	Середньоліквідні активи (A2)	650,0	272,7	2 346,2	1 878,3	539,4	82,98%
1.3	Низьколіквідні активи (A3)	14 200,0	13 157,0	16 227,1	16 524,1	11 914,1	83,90%
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	250,0	49,6	16,2	1 827,0	0,0	0,00%
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	2 244,5	576,6	135,0	900,7	874,2	38,95%
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	—
2. Оцінка платоспроможності							
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	40,09%	71,48%	1799,67%	56,81%	145,23%	362,28%
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	61,33%	105,45%	2584,19%	117,73%	189,72%	309,31%
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	635,40%	2216,11%	14083,60%	731,46%	1569,79%	247,06%
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	903,99%	3351,63%	18167,72%	1136,77%	2577,76%	285,15%
3. Оцінка оборотності оборотних активів							
3.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18115,00	19321,70	20975,20	18114,70	25612,40	141,39%
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	7925,00	14863,65	17585,85	20623,20	16837,55	212,46%
3.3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	228,58%	129,99%	119,27%	87,84%	152,11%	66,55%
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	43,75%	76,93%	83,84%	113,85%	65,74%	150,27%
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	157	277	302	410	237	150,27%

Разом із тим ефективність використання оборотних активів дещо знизилася — тривалість одного обороту зросла, що може впливати на швидкість обігу капіталу. Для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, зокрема зменшити надлишкові запаси й активізувати роботу зі стягнення дебіторської заборгованості.

Отже, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство дотримується ефективної та виваженої фінансової стратегії розвитку. Аналіз динаміки основних показників свідчить про поступове покращення фінансового стану, зростання ліквідності та зміцнення платоспроможності підприємства. Незважаючи на складні економічні умови, інфляційні процеси та нестабільність на фінансовому ринку, підприємству вдалося зберегти стабільність, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити позитивні фінансові результати. Це свідчить про грамотне управління фінансами, раціональне використання капіталу та зважену політику розвитку, що створює передумови для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.2. Оцінка стану кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75»

Керівником підприємства є засновник господарства Риженко Геннадій Володимирович, який здійснює стратегічне та оперативне управління. У структурі господарства на постійній основі працюють агроном, механізатори, бухгалтер, менеджер, економіст. Сезонні працівники залучаються на період посіву та збирання врожаю.

Загальна чисельність персоналу складає 5–15 осіб, залежно від сезону.

Організаційна структура фермерського господарства «НАДІЯ 75» розроблена з урахуванням особливостей сільськогосподарської діяльності, обсягу робіт і чисельності персоналу. Вона передбачає чіткий розподіл

повноважень і відповідальності, що забезпечує ефективне управління виробничими та адміністративними процесами (Додаток Ж).

Керівником господарства є фермер, який виконує функції стратегічного планування та контролю за всіма напрямками діяльності.

Структура підприємства включає такі основні підрозділи:

1. Агроном відповідає за планування і організацію польових робіт, контроль якості посівів, догляду за культурами та захисту рослин. У його підпорядкуванні перебувають робітники, що виконують практичні завдання на полях.

2. Механізатори, забезпечують технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки. До їхнього складу входять водії, які здійснюють транспортування та операції на техніці.

3. Адміністративно-господарський відділ фермерського господарства «НАДІЯ 75» функціонує під керівництвом головного бухгалтера, який здійснює загальне управління фінансовою, кадровою та аналітичною діяльністю. Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку, складання звітності, контроль витрат і доходів, а також за координацію роботи підпорядкованих працівників.

До складу підрозділу входить менеджер, який поєднує функції кадрового спеціаліста та менеджера з продажу. Він відповідає за ведення кадрової документації, облік персоналу, а також за організацію збуту продукції господарства, підтримання клієнтської бази та оформлення супровідної документації під час реалізації.

Крім того, в підрозділі працює економіст-аналітик, який виконує аналіз фінансово-господарської діяльності, займається плануванням бюджету, підготовкою фінансових звітів і розробкою заходів для оптимізації витрат. Його діяльність спрямована на підвищення ефективності господарської роботи та забезпечення обґрунтованого управлінського аналізу. Структурна організація побудована за функціональним принципом, що сприяє чіткій координації діяльності підрозділів і своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Кадрова безпека є важливою складовою загальної економічної безпеки підприємства, оскільки саме персонал забезпечує стабільне функціонування господарства, реалізацію виробничих планів та конкурентоспроможність на ринку. Для фермерського господарства «НАДІЯ 75», яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур та їх реалізацією, оцінка кадрової безпеки особливо актуальна з огляду на сезонний характер діяльності та потребу у кваліфікованих кадрах.

Динаміка чисельності та руху кадрів ФГ «НАДІЯ 75» у 2020–2024 рр. представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності та руху кадрів ФГ «НАДІЯ 75» у 2020–2024 рр.

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Прийнято, осіб	Звільнено, осіб	Коефіцієнт плинності (Кп), %	Коефіцієнт стабільності (Кс), %
2020	11	1	2	18,2	81,8
2021	10	2	1	10,0	90,0
2022	9	1	1	11,1	88,9
2023	11	3	1	9,1	90,9
2024	11	2	1	9,1	90,9

Протягом 2020–2024 рр. середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві залишалася відносно стабільною — на рівні 9–11 осіб. Незважаючи на незначні коливання (мінімальне значення — 9 осіб у 2022 р.), у 2023–2024 рр. спостерігається стабілізація показника на рівні 11 працівників, що свідчить про певну стабільність кадрової політики підприємства та задоволення потреб у трудових ресурсах.

Щодо плинності кадрів, у 2020 р. її рівень становив 18,2 %, що є досить високим показником для підприємства з такою кількістю працівників. У наступні роки коефіцієнт поступово знижувався: до 10,0 % у 2021 р., 11,1 % у 2022 р. та 9,1 % у 2023–2024 рр. Це свідчить про покращення ситуації з утриманням персоналу та зниження рівня звільнень. Зменшення плинності кадрів може бути пов'язане з внутрішніми організаційними змінами,

покращенням умов праці, а також підвищенням мотивації працівників через удосконалення управлінських підходів.

Коефіцієнт стабільності персоналу також свідчить про позитивну динаміку. Якщо у 2020 р. він становив 81,8 %, то вже у 2021–2024 рр. утримувався на рівні 88,9–90,9 %, що перевищує умовно прийнятний рівень у 85 % для підприємств з невеликою чисельністю персоналу. Такий рівень свідчить про збереження основного складу працівників і формування стабільного кадрового «ядра», що є надзвичайно важливим для забезпечення стійкої роботи підприємства.

Загалом аналіз кадрової динаміки за 2020–2024 рр. дозволяє зробити висновок, що підприємству вдалося досягти певної стабільності у забезпеченні трудовими ресурсами, попри незначні щорічні коливання. Проте варто й надалі приділяти увагу адаптації нових працівників, підвищенню кваліфікації персоналу та впровадженню програм нематеріального стимулювання для подальшого зміцнення кадрової безпеки.

Незважаючи на поступове зростання чисельності працівників, кадрова безпека господарства характеризується нестабільністю, що зумовлено високою часткою сезонного персоналу. Для зміцнення кадрового потенціалу доцільно:

запровадити систему бонусів і премій для працівників, які повертаються на роботу кілька сезонів поспіль;

розробити програми навчання і підвищення кваліфікації для постійних працівників;

удосконалити кадрове планування з урахуванням пікових періодів, щоб зменшити навантаження на персонал і знизити плінність.

Динаміка чисельності та гендерного складу персоналу ФГ «НАДІЯ 75» у 2020–2024 рр. представлена у таблиці 2.7.

Гендерна структура підприємства демонструє стійке домінування чоловіків, частка яких коливається в межах 72–82% у 2020–2024 роках. Це зумовлено особливостями виробничої діяльності: чоловіки виконують фізичну та технічну роботу (механізатори, трактористи, водії, працівники на польових

роботах), а жінки переважно зайняті в офісних і аналітичних підрозділах (бухгалтерія, менеджмент).

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності та гендерного складу персоналу ФГ «НАДІЯ 75»

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Чоловіки, осіб (частка, %)	Жінки, осіб (частка, %)	Прийнято, осіб	Звільнено, осіб	Коефіцієнт плинності (Кп), %	Коефіцієнт стабільності (Кс), %
2020	11	8 (72,7%)	3 (27,3%)	1	2	18,20%	81,80%
2021	10	7 (70,0%)	3 (30,0%)	2	1	10,00%	90,00%
2022	9	7 (77,8%)	2 (22,2%)	1	1	11,10%	88,90%
2023	11	8 (72,7%)	3 (27,3%)	3	1	9,10%	90,90%
2024	11	9 (81,8%)	2 (18,2%)	2	1	9,10%	90,90%

Плинність кадрів протягом аналізованого періоду загалом знижувалася: від 18,2% у 2020 році до 9,1% у 2024 році, що свідчить про певну стабілізацію кадрового складу. Проте у 2020 році плинність була вищою, що може пояснюватися наслідками пандемії COVID-19 або організаційними змінами.

Коефіцієнт стабільності кадрів зростав і в останні два роки (2023–2024) досяг 90,9%, що говорить про формування стабільного ядра постійних працівників. Однак у перші роки дослідження він залишався на рівні 81–88%, що є типовим для сільськогосподарських підприємств із сезонними коливаннями зайнятості.

Крім того, жінки демонструють вищу стабільність: більшість із них працюють на підприємстві понад один рік і не входять до числа звільнених. Основна плинність притаманна чоловікам, особливо тим, що були тимчасово зайняті на сезонних роботах.

Аналіз руху кадрів у ФГ «НАДІЯ 75» показує, що плинність персоналу у 2022–2024 рр. коливалася на рівні 37,5–44,4%, що значно перевищує оптимальні значення для сільськогосподарських підприємств (до 25%). Основними чинниками є як об’єктивні (специфіка аграрного виробництва), так і суб’єктивні (організаційні проблеми) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні причини звільнень та плинності персоналу ФГ «НАДІЯ 75» (2022–2024 рр.)

Причина звільнень та плинності	Частка у загальній кількості звільнень, %	Коментар
Сезонний характер діяльності (завершення робіт)	50%	Залучення тимчасових робітників у періоди посівної та збиральної кампанії; відсутність зайнятості в міжсезоння.
Міграція за кордон (пошук вищого доходу)	15%	Стосується кваліфікованих механізаторів і водіїв; проблема зберігається з року в рік.
Низька конкурентоспроможність оплати праці	15%	Зарплата нижча за середньорегіональну на 10–15%; відсутність премій і бонусів.
Відсутність можливостей професійного розвитку	10%	Немає системного підвищення кваліфікації; молодь змінює місце роботи у пошуках перспектив.
Особисті причини та конфлікти в колективі	10%	Сімейні обставини, поодинокі конфлікти в пікові періоди роботи.
Разом	100%	

Проаналізуємо показники більше детально:

1. Сезонний характер діяльності (понад 50% звільнень) Підприємство активно залучає тимчасових працівників під час посівних і збиральних робіт (до 5 додаткових осіб). Більшість сезонних працівників не зацікавлені в довгостроковому працевлаштуванні через нестабільність завантаження в міжсезоння. Частина персоналу відмовляється повертатися наступного року через більш вигідні пропозиції від інших роботодавців або трудову міграцію.

2. Міграція працездатного населення за кордон (15–20% звільнень) Особливо це стосується кваліфікованих механізаторів і водіїв, які шукають вищий дохід за межами України. Проблема загострюється у пікові періоди сільськогосподарських робіт, коли навантаження високе, а оплата праці не завжди конкурує з ринковою.

3. Низька конкурентоспроможність оплати праці (15–20% звільнень) Заробітна плата в господарстві на 10–15% нижча за середню по регіону для аналогічних спеціальностей. Відсутня система преміювання або бонусів для утримання ключових працівників (особливо механізаторів і водіїв).

4. Відсутність можливостей професійного розвитку (10–15% звільнень) Система підвищення кваліфікації неформалізована, навчання відбувається лише на робочому місці. Молоді працівники (до 30 років) часто змінюють роботу через відсутність кар'єрного зростання або перспективи підвищення заробітної плати.

5. Особисті причини та конфлікти (5–10% звільнень) Індивідуальні обставини (переїзд, сімейні причини). Поодинокі конфлікти в колективі, пов'язані з розподілом завдань у пікові періоди.

Аналіз причин звільнень та плинності персоналу у ФГ «НАДІЯ 75» за 2020–2024 роки свідчить, що ключовими факторами, які формують нестабільність кадрового складу, є сезонний характер роботи (50% звільнень), міграція за кордон та недостатній рівень конкурентоспроможності оплати праці (по 15% відповідно), а також відсутність системного професійного розвитку (10%) та особисті обставини працівників (10%). Ці фактори суттєво впливають на рівень кадрової безпеки господарства.

Основні напрями впливу на кадрову безпеку підприємства:

1. Зниження стабільності персоналу. Висока частка сезонних працівників (до 50% звільнень) зумовлює постійне оновлення кадрів і потребу у витратах на пошук та адаптацію нових співробітників. Це призводить до зниження коефіцієнта стабільності (до 55–60%) та підвищення навантаження на постійний штат у пікові періоди.

2. Втрати кваліфікованих кадрів. Міграція та нижчий рівень оплати праці спричиняють відтік механізаторів, водіїв та агрономів, що створює ризик браку кваліфікованих кадрів під час важливих етапів виробничого циклу.

3. Зростання витрат на персонал. Через постійну заміну працівників зростають витрати на підбір, навчання та адаптацію, що знижує фінансову ефективність господарства і збільшує ризик кадрового дефіциту у пікові сезони.

4. Зниження продуктивності та ризики для виробничого процесу. Недостатній рівень кваліфікації нових працівників і нестача досвідчених кадрів

можуть призвести до помилок у технологічних процесах, зниження врожайності та якості продукції.

5. Загроза стратегічній стабільності. Висока плинність і відсутність кадрового резерву ускладнюють довгострокове планування, що впливає на здатність господарства реалізовувати інвестиційні та виробничі стратегії.

Сукупність причин звільнень призводить до того, що кадрова безпека ФГ «НАДІЯ 75» перебуває на рівні, який можна оцінити як задовільний, але з високими ризиками. Найбільший вплив мають сезонність та відтік кваліфікованих кадрів, що створюють постійну нестабільність штату.

Для зниження негативного впливу на кадрову безпеку доцільно впровадити систему заохочення для сезонних працівників (бонуси, повторне працевлаштування); підвищити конкурентоспроможність заробітної плати та запровадити преміювання ключових спеціалістів; створити програму внутрішнього навчання і розвитку молодих працівників для формування кадрового резерву; удосконалити кадрове планування з урахуванням сезонних піків і довгострокових потреб.

Аналіз причин звільнень та плинності персоналу у ФГ «НАДІЯ 75» за 2020–2024 роки свідчить, що ключовими факторами, які формують нестабільність кадрового складу, є сезонний характер роботи (50% звільнень), міграція за кордон та недостатній рівень конкурентоспроможності оплати праці (по 15% відповідно), а також відсутність системного професійного розвитку (10%) та особисті обставини працівників (10%). Ці фактори суттєво впливають на рівень кадрової безпеки господарства. Висока частка сезонних працівників (до 50% звільнень) зумовлює постійне оновлення кадрів і потребу у витратах на пошук та адаптацію нових співробітників. Це призводить до зниження коефіцієнта стабільності (до 55–60%) та підвищення навантаження на постійний штат у пікові періоди. Міграція та нижчий рівень оплати праці спричиняють відтік механізаторів, водіїв та агрономів, що створює ризик браку кваліфікованих кадрів під час критично важливих етапів виробничого циклу. Через постійну заміну працівників зростають витрати на підбір, навчання та

адаптацію, що знижує фінансову ефективність господарства і збільшує ризик кадрового дефіциту у пікові сезони. Недостатній рівень кваліфікації нових працівників і нестача досвідчених кадрів можуть призвести до помилок у технологічних процесах, зниження врожайності та якості продукції. Висока плинність і відсутність кадрового резерву ускладнюють довгострокове планування, що впливає на здатність господарства реалізовувати інвестиційні та виробничі стратегії.

Сукупність причин звільнень призводить до того, що кадрова безпека ФГ «НАДІЯ 75» перебуває на рівні, який можна оцінити як задовільний, але з високими ризиками. Найбільший вплив мають сезонність та відтік кваліфікованих кадрів, що створюють постійну нестабільність штату.

Отже, аналіз кадрових показників ФГ «НАДІЯ 75» за 2020–2024 рр. показав, що підприємство має тенденцію до зростання чисельності працівників (на 25%), але водночас стикається з проблемою високої плинності (близько 40%). Стабільність кадрів коливається на рівні 55–62%, що свідчить про наявність постійного ядра персоналу, проте кадрова політика потребує посилення з точки зору мотивації та утримання робітників, особливо сезонних. Кадровий склад господарства зростає і має стабільне ядро постійних працівників (60% у 2024 році), однак загальний рівень плинності (40%) свідчить про нестійкість кадрової безпеки. Гендерна структура переважно чоловіча (80%), що характерно для аграрного виробництва, і саме чоловіки формують основну частку сезонних кадрів, де спостерігається найбільша плинність. Жінки виконують ключові функції в управлінні та фінансовому обліку, що забезпечує вищий рівень стабільності цієї категорії персоналу. Понад половину звільнень зумовлено сезонним характером роботи, тому для утримання кадрів доцільно впровадити програми заохочення для сезонних працівників (повернення на наступний рік, бонуси за відпрацьований сезон, гнучкі графіки). Зростаюча міграція і низька оплата праці вимагають перегляду системи заробітної плати та преміювання для ключових кадрів. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації може знизити відтік молодих

працівників і підвищити загальну стабільність персоналу. Соціальна підтримка та покращення умов праці (зокрема побутові умови в сезон) допоможуть знизити ризики конфліктів і добровільних звільнень. Загальний рівень кадрової безпеки можна оцінити як задовільний, але нестабільний, що потребує удосконалення системи мотивації та закріплення кваліфікованого персоналу. Для зниження негативного впливу на кадрову безпеку доцільно впровадити систему заохочення для сезонних працівників (бонуси, повторне працевлаштування); підвищити конкурентоспроможність заробітної плати та запровадити преміювання ключових спеціалістів; створити програму внутрішнього навчання і розвитку молодих працівників для формування кадрового резерву; удосконалити кадрове планування з урахуванням сезонних піків і довгострокових потреб.

2.3. Сучасний стан інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75»

Інформаційна система аналізу внутрішнього середовища фермерського господарства «НАДІЯ 75» є комплексною структурою, яка забезпечує збір, обробку, зберігання та аналіз інформації щодо всіх основних аспектів діяльності господарства. Вона створена для підтримки прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізації виробничих процесів та підвищення загальної продуктивності підприємства.

До основних функцій інформаційної системи фермерського господарства «НАДІЯ 75» належать:

1. Збір і систематизація інформації про агровиробництво, тваринництво, технічне забезпечення, кадровий потенціал, фінансові показники та матеріально-технічні ресурси. Система передбачає регулярне оновлення даних для забезпечення їх актуальності.

2. Обробка та аналіз даних, що включає класифікацію інформації за напрямками діяльності, оцінку стану виробничих процесів, ефективності

використання ресурсів та виявлення факторів, що впливають на результати діяльності господарства.

3. Формування звітності, яка надає керівництву підприємства чітке уявлення про внутрішній стан господарства, допомагає визначити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки для подальшого розвитку.

4. Підтримка процесів планування і прогнозування, що дозволяє розробляти оптимальні варіанти використання ресурсів, бюджетування та планування виробничої діяльності на середньо- і довгострокову перспективу.

5. Підвищення ефективності управління завдяки наданню своєчасної, достовірної та повної інформації для прийняття управлінських рішень, контролю за виконанням планів і оперативного реагування на зміни у внутрішньому середовищі.

Інформаційна система аналізу внутрішнього середовища фермерського господарства «НАДІЯ 75» складається з таких ключових компонентів: програмно-апаратний комплекс, який включає сучасні комп'ютерні засоби, програмне забезпечення для обробки даних (зокрема, бухгалтерські та аналітичні програми, електронні таблиці), а також технічні пристрої для збору інформації в польових умовах; кадровий потенціал, представлений бухгалтером, економістом-аналітиком, менеджером та агрономом, які відповідають за введення, перевірку і аналіз інформації; регламентуючі документи, що встановлюють порядок збору, обробки, аналізу та використання інформації, а також стандарти якості даних і звітності.

Впровадження інформаційної системи аналізу внутрішнього середовища у фермерському господарстві «НАДІЯ 75» забезпечує комплексний підхід до оцінки стану ресурсів, виробничих процесів і результатів діяльності. Це сприяє виявленню резервів підвищення продуктивності, оптимізації витрат та покращенню контролю над усіма напрямками роботи.

Система також слугує основою для обґрунтованого планування та прийняття управлінських рішень, що є важливим фактором для забезпечення

стабільного розвитку та конкурентоспроможності господарства на ринку аграрної продукції.

Аналіз кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75» свідчить, що недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення створює суттєві ризики для стабільності трудового колективу, ефективності планування та довгострокового розвитку підприємства.

Ефективне управління персоналом і забезпечення кадрової безпеки фермерського господарства «НАДІЯ 75» безпосередньо залежить від якості збору, систематизації, аналізу та використання інформації про кадровий склад. Проведений аналіз показав, що існуюча система інформаційно-аналітичного забезпечення не відповідає сучасним вимогам, що створює низку ризиків: зростання плинності, неефективне планування трудових ресурсів, кадровий дефіцит у пікові періоди та зниження стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Ключові проблеми забезпечення кадрової безпеки фермерського господарства «НАДІЯ 75» включають:

1 Недостатня автоматизація обліку кадрів. Облік ведеться вручну або у вигляді окремих електронних файлів, що призводить до помилок і затримок. Це ускладнює оперативний доступ до даних про чисельність, структуру та рух персоналу. Як наслідок – несвоєчасне ухвалення управлінських рішень, втрата контролю за тенденціями плинності і навантаженням працівників.

2 Відсутність систематизованого моніторингу ключових показників. Не здійснюється регулярний аналіз динаміки коефіцієнтів плинності (Кп) і стабільності (Кс), гендерної та вікової структури, а також причин звільнень. Це позбавляє керівництво можливості прогнозувати кадрові ризики і вчасно вживати заходів для стабілізації персоналу.

3 Обмежене використання аналітичних інструментів і прогнозування. Потреба в персоналі не планується з урахуванням сезонних піків (посівна, збиральна кампанії). Не оцінюється ефективність найму, адаптації, навчання і мотиваційних заходів, що знижує продуктивність і підвищує ризик перевитрат

на персонал. У фермерському господарстві «НАДІЯ 75» відсутня системна практика використання сучасних аналітичних інструментів для планування кадрових процесів і прогнозування потреби у персоналі. Основні кадрові рішення ухвалюються реактивно — за фактом виникнення потреби, без урахування сезонних піків навантаження (посівна, збиральна кампанія) та тенденцій плинності кадрів. Це породжує низку негативних наслідків: нестача працівників у критичні періоди змушує господарство залучати тимчасовий персонал у терміновому порядку, що підвищує витрати і знижує якість виконуваних робіт; відсутність аналізу ефективності найму, адаптації та навчання призводить до того, що витрати на залучення і розвиток працівників не контролюються за результативністю; мотиваційні програми застосовуються без оцінки їхнього впливу на стабільність колективу і продуктивність праці, що робить їхню ефективність сумнівною; не формується кадровий резерв для заміщення ключових посад, що підвищує ризики для безперервності виробничих процесів.

4 Недостатня інтеграція інформації між підрозділами. Співробітники агрономічного напрямку діяльності, а також технічний та адміністративно-господарський відділи фермерського господарства «НАДІЯ 75» працюють ізольовано в частині збору та обміну кадровими даними. Відсутність спільної платформи для комунікації та планування призводить до того, що кожен підрозділ формує власні потреби у кадрах без узгодження з іншими. У результаті виникає дисбаланс навантаження, коли під час посівної чи збиральної кампанії одні відділи працюють на межі можливостей (особливо технічний та агрономічний), тоді як інші залишаються частково незавантаженими; зростає ризик помилок у плануванні, оскільки відсутня консолідована інформація про графіки робіт і кадрові ресурси; уповільнюється прийняття управлінських рішень, адже для узгодження даних необхідно вручну збирати інформацію з різних джерел. Ця проблема негативно впливає на ефективність використання робочої сили та може призводити до додаткових

витрат на найм тимчасового персоналу, який не завжди відповідає вимогам щодо кваліфікації.

5 Відсутність централізованої електронної бази даних. Інформація про кваліфікацію, досвід, результати діяльності та причини звільнень зберігається у розрізненому вигляді, що ускладнює формування комплексних звітів і прогнозів, не дозволяє оперативно формувати кадровий резерв.

Дані про працівників — кваліфікацію, досвід роботи, результати діяльності, участь у навчанні та причини звільнень — зберігаються у різних відділах у вигляді окремих документів і таблиць. Це унеможливорює формування комплексних звітів і прогнозів, оскільки інформацію доводиться збирати вручну, витрачаючи додатковий час і ресурси. Через відсутність інтегрованої бази даних господарство стикається з низкою проблем: неможливість оперативно формувати кадровий резерв для заміни працівників, які звільняються або вибувають через сезонність.

Впровадження централізованої електронної системи обліку кадрів дозволило б вирішити ці проблеми, забезпечивши доступ до актуальної інформації для всіх підрозділів, спростивши аналіз даних і підвищивши ефективність планування трудових ресурсів.

6 Недостатній контроль і аналітика витрат на персонал. Бюджетні витрати на підбір, навчання, адаптацію і мотивацію працівників не аналізуються в комплексі. Це призводить до нераціонального використання коштів, відсутності оцінки окупності інвестицій у персонал.

У фермерському господарстві «НАДІЯ 75» витрати на підбір, навчання, адаптацію, мотивацію та утримання працівників не аналізуються комплексно, а відслідковуються лише як загальні статті у фінансових звітах. Відсутність системного контролю за цими витратами призводить до того, що керівництво не має чіткої інформації про окупність інвестицій у людський капітал і не може оцінити ефективність програм навчання чи стимулювання.

Це породжує низку проблем як нераціональне використання фінансових ресурсів, коли значні кошти витрачаються на заходи, що не приносять очікуваного результату (наприклад, тренінги без вимірюваного ефекту або премії, які не зменшують плинність кадрів); ускладнене планування бюджету на персонал, оскільки відсутній розподіл витрат за напрямками (найм, навчання, соціальні програми, мотивація), що не дозволяє оптимізувати видатки; відсутність даних для управлінських рішень, пов'язаних з ефективністю кадрової політики, формуванням резерву і скороченням непродуктивних витрат.

Основні проблеми, наслідки та пропозиції забезпечення кадрової безпеки фермерського господарства «НАДІЯ 75» представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні проблеми, наслідки та пропозиції

Проблема	Наслідки	Рекомендації
Ручний облік кадрів	Затримки у звітності, ризик помилок	Впровадження автоматизованої HRM-системи
Відсутність моніторингу показників	Неможливість прогнозування плинності, кадрових ризиків	Регулярний аналіз Кп, Кс, гендерної і вікової структури
Відсутність прогнозування та аналітики	Кадровий дефіцит у пікові періоди	Використання прогнозних моделей і планування резерву кадрів
Недостатня координація між підрозділами	Дисбаланс навантаження, втрати продуктивності	Єдина система обміну даними та планування
Відсутність централізованої бази даних	Складнощі в аналізі, втрата часу на пошук інформації	Створення інтегрованої електронної бази даних
Відсутність контролю витрат на персонал	Перевитрати, неефективне використання бюджету	Запровадження бюджетування та аналітики витрат

Виявлені проблеми в системі інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо впливають на кадрову безпеку фермерського господарства, створюючи низку критичних ризиків для його ефективного функціонування. По-перше, уповільнюється процес ухвалення управлінських рішень. Через ручне ведення обліку, відсутність оперативної звітності та інтегрованої бази даних керівництво господарства не може своєчасно отримати точну інформацію про кадровий склад, рух персоналу, наявність вакансій чи надлишок працівників. Це призводить до затримок у підборі персоналу, розподілі навантаження між підрозділами, організації навчання та мотиваційних програм.

По-друге, зростає ризик дефіциту кадрів у критичні для підприємства періоди, зокрема під час посівної та збиральної кампаній. Без аналітичного прогнозування сезонних потреб у працівниках господарство змушене терміново залучати персонал, що часто супроводжується підвищеними витратами, низькою якістю підбору та недостатнім рівнем кваліфікації нових працівників. По-третє, відсутність інструментів прогнозування плинності персоналу і формування кадрового резерву унеможливорює планування заміщення ключових посад. Це особливо критично для адміністративно-господарського відділу та технічних фахівців (механізаторів, водіїв), від яких залежить ритмічність виробничого процесу.

Відсутність єдиної бази даних і належної аналітики знижує продуктивність підприємства в цілому. Керівництво не має інструментів для обґрунтованого планування та оптимізації кадрових процесів, що позначається на конкурентоспроможності господарства на ринку.

Висновки до другого розділу

ФГ «НАДІЯ 75» демонструє позитивну динаміку за основними показниками ефективності діяльності. Спостерігається зростання доходів, ефективності використання ресурсів, модернізація виробничих процесів та оптимізація чисельності персоналу. У перспективі господарство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок інновацій, інвестицій у нові технології та виходу на нові ринки збуту.

Аналіз кадрових показників ФГ «НАДІЯ 75» за 2020–2024 рр. показав, що підприємство має тенденцію до зростання чисельності працівників (на 25%), але водночас стикається з проблемою високої плинності. Недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення створює суттєві ризики для стабільності колективу, ефективності планування та довгострокового розвитку.

Ефективне управління персоналом і забезпечення кадрової безпеки фермерського господарства «НАДІЯ 75» безпосередньо залежить від якості

збору, систематизації, аналізу та використання інформації про кадровий склад. Існуюча система інформаційно-аналітичного забезпечення не відповідає сучасним вимогам, що створює низку ризиків: зростання плинності, неефективне планування трудових ресурсів, кадровий дефіцит у пікові періоди та зниження стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Впровадження системи моніторингу кадрової безпеки

Головною метою системи моніторингу персоналу у фермерському господарстві «НАДІЯ 75» є забезпечення стабільності кадрового складу, підвищення ефективності використання трудових ресурсів у поточних умовах і створення основи для подальшого розвитку в майбутньому. Ефективна система моніторингу дозволяє не лише вчасно виявляти ризики, але й формувати кадрову політику, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Основні елементи системи моніторингу кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75» представлено Додатку К.

Таким чином, система моніторингу персоналу у ФГ «НАДІЯ 75» виконує не лише інформаційну функцію, а й має стратегічне значення для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Інструментарій моніторингу у фермерському господарстві «НАДІЯ 75» включає комплекс засобів, що забезпечують якісне відстеження стану трудових ресурсів та прогнозування можливих ризиків. До нього належать збалансована система показників (коефіцієнти плинності, стабільності, структура персоналу), методики збору та обробки інформації, аналітичні та прогнозні моделі для оцінки кадрових загроз.

Ресурсне забезпечення системи моніторингу складається з трудових та інформаційних ресурсів, які необхідні для організації та здійснення контролю. Це включає відповідальних працівників, які займаються збором і аналізом інформації, технічні засоби (комп'ютери, бухгалтерське ПЗ, доступ до баз даних), а також інформаційні канали для обміну даними між підрозділами.

Предметна область моніторингу кадрової безпеки у ФГ «НАДІЯ 75» охоплює пошук і збір актуальних даних про персонал; аналіз, групування та

документування інформації; моделювання можливих змін кадрового складу; прогнозування кадрових потреб у сезонні піки (посівна, збиральна кампанії); побудову графічних відображень (схеми, діаграми); узагальнення результатів моніторингу у звітності; підготовку рекомендацій для керівництва щодо усунення виявлених проблем.

Для ефективного впровадження системи моніторингу у ФГ «НАДІЯ 75» можна виокремити основні складові кожного елементу.

Ресурсне забезпечення системи моніторингу: кадрове забезпечення (визначення відповідальних за моніторинг у кожному підрозділі); інформаційне забезпечення (підключення до інтернету, використання облікових і управлінських програм, доступ до статистичних і кадрових баз); автоматизація збору та передачі інформації.

Предметна область моніторингу кадрової безпеки: групування та документування кадрових даних; моделювання змін у складі персоналу; прогнозування, аналіз та візуалізація показників кадрової стабільності; підготовка звітів та пропозицій щодо усунення дисбалансів у кадровій сфері.

Інструментарій моніторингу: система показників кадрової безпеки (Кп, Кс, структура за віком і статтю, причини звільнень); методики збору інформації; аналітичні та прогнозні моделі для кадрового планування; методи фінансового аналізу витрат на персонал; розробка форм звітності та аналітичних таблиць.

Запровадження такої системи дозволить керівництву ФГ «НАДІЯ 75» своєчасно виявляти проблеми, які виникають у кадровій сфері, оцінювати фактори, що можуть впливати на кадрову стабільність, та формувати кадровий резерв. Це, у свою чергу, сприятиме зменшенню ризиків у пікові періоди виробництва, підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та забезпеченню довгострокового розвитку господарства.

Крім того, впровадження інтегрованої електронної системи моніторингу дасть змогу оптимізувати управління кадровою безпекою, уникнути дублювання функцій, прискорити обмін інформацією та забезпечити прозорість кадрової політики.

Незалежно від масштабів діяльності підприємства, системний моніторинг виступає ключовим механізмом забезпечення безперервності його функціонування. Сутність моніторингу полягає у своєчасному зборі та аналізі інформації, необхідної для превентивного управління ризиками та своєчасного виявлення потенційних проблемних зон до їх негативного впливу на економічний стан організації. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування, але й підвищити загальну ефективність управлінських рішень.

Враховуючи зазначене, доцільним є рекомендація фермерському господарству «НАДІЯ 75» розробити та впровадити інтегровану систему моніторингу діяльності та управління. Реалізація такої системи повинна здійснюватися поетапно, відповідно до науково обґрунтованої методології, що включає збір та систематизацію даних, аналіз тенденцій розвитку підприємства, оцінку ризиків та формування аналітичних звітів для підтримки стратегічних і оперативних рішень (Додаток К).

Запровадження системного моніторингу сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації кадрових та ресурсних потоків, а також зміцненню загальної економічної безпеки ФГ «НАДІЯ 75».

Перший етап впровадження системи моніторингу економічної безпеки передбачає збір та систематизацію як зовнішньої, так і внутрішньої інформації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у середовищі діяльності підприємства та мінімізувати негативний вплив факторів навколишнього середовища на його економічну стабільність. Важливо підкреслити, що для прийняття ефективних управлінських рішень необхідна не просто первинна інформація, тобто констатація фактів, а опрацьовані дані, які пройшли аналітичну обробку та отримали обґрунтовану оцінку. Така інформація формується в результаті комплексної взаємодії різних підсистем управління та забезпечує науково обґрунтовану основу для подальших дій.

На другому етапі здійснюється детальна оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства в цілому

та на окремі підрозділи. Це включає ідентифікацію ключових ризиків, які можуть впливати на фінансову стабільність, виробничі процеси, кадровий потенціал та репутацію організації. Також визначаються показники, що дозволяють оцінити ефективність управлінських рішень і відповідність дій підприємства стратегічним цілям розвитку.

Третій етап передбачає формування системи показників для оцінки економічної безпеки підприємства. До них належать ліквідність, прибутковість, фінансова стійкість, платоспроможність та інші критично важливі характеристики, що відображають фінансово-економічний стан організації. На цьому етапі проводиться комплексна діагностика діяльності підприємства, що дозволяє оцінити функціональність окремих підрозділів, виявити слабкі місця та визначити стратегічні пріоритети розвитку. Особливу увагу приділяють адаптації показників до специфіки галузі та особливостей діяльності ФГ «НАДІЯ 75», що забезпечує точність оцінки та релевантність управлінських рішень.

Заключний етап включає аналіз та узагальнення результатів моніторингу економічної безпеки, а також розробку практичних рекомендацій щодо оптимізації управління та стратегічного планування. На цьому етапі формуються заходи для мінімізації і ліквідації виявлених загроз, підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Крім того, результати моніторингу можуть бути використані для вдосконалення внутрішніх процедур, автоматизації обліку та управління ризиками, що в сукупності сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та ефективності кадрової політики.

Поетапне впровадження системи моніторингу дозволяє ФГ «НАДІЯ 75» здійснювати не лише оперативний контроль за станом економічної безпеки, але й стратегічне управління ризиками, підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

За умови впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової безпеки, ФГ «НАДІЯ 75» має можливість покращити показники

фінансової стійкості, що позитивно вплине не лише на загальний економічний стан підприємства, а й на ефективність його операційної діяльності в цілому.

Основна мета вдосконалення системи моніторингу полягає в тому, щоб вона виконувала превентивну функцію, а ключовими критеріями оцінки її ефективності є забезпечення безперебійного функціонування підприємства, збереження та збільшення фінансових та матеріальних ресурсів, а також запобігання кризовим ситуаціям та надзвичайним подіям, що можуть бути пов'язані як із внутрішніми, так і з зовнішніми ризиками.

У результаті модернізації система моніторингу набуває тенденції до розширення та поглиблення аналітичних можливостей. Вона включає показники, які охоплюють широкий спектр даних, що дозволяє отримувати більш точну та комплексну оцінку стану підприємства. Постійне використання системи моніторингу економічної безпеки дає змогу ФГ «НАДІЯ 75» більш об'єктивно оцінювати загальний економічний стан, відстежувати та прогнозувати динаміку фінансово-господарської діяльності, своєчасно виявляти негативні фактори та приймати оптимальні управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку.

Варто підкреслити, що організаційний аспект моніторингу має важливе значення для координації процесів, впровадження необхідних змін у ході виконання планових заходів, їх подальшого аналізу та реалізації. У зв'язку з цим доцільно створити організаційно-нормативну систему моніторингу економічної безпеки, яка б інтегрувала основні процеси науково-методичного та інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Своєчасне отримання актуальної та достовірної інформації дозволяє вживати превентивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки ФГ «НАДІЯ 75». При цьому результати та аналітичні висновки мають бути доступними та зрозумілими користувачам інформації на різних рівнях управління.

Таким чином, для підвищення ефективності управління економічною безпекою рекомендується організувати інтегровану систему моніторингу, яка

забезпечує керівництво підприємства можливістю приймати обґрунтовані, перспективні та зважені управлінські рішення, своєчасно виявляти загрози та нейтралізувати їх на ранніх стадіях розвитку підприємства.

3.2. Використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення у кадровій безпеці фермерського господарства

Науковці у своїх дослідженнях акцентують увагу на стратегічних перспективах України у сфері розвитку цифровізованого ринку праці. Однією з ключових передумов стратегічного зростання визначається посилення соціальної відповідальності бізнесу, особливо у повоєнний період, що передбачає активну інтеграцію в цифровий простір працівників із особливими потребами. Узагальнене бачення експертів щодо пріоритетних напрямів розвитку цифрового ринку праці в Україні подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Стратегічні напрямки розвитку ринку праці в умовах застосування цифрових технологій Джерело: складено автором на основі власних висновків

Слід відзначити, що роботодавці та суспільство загалом уже змогли оцінити позитивний ефект від цифровізації економіки та трансформації ринку праці навіть у складних умовах функціонування держави. Водночас важливо враховувати соціальний аспект ведення бізнесу. Він має проявлятися у підтримці прагнення працівників зберігати робочі місця, розвивати та вдосконалювати власні ІТ-компетенції в умовах автоматизації бізнес-процесів, а також у створенні можливостей для зміцнення комунікаційних і соціальних зв'язків в умовах дистанційної зайнятості.

Ринок праці в Україні має потенціал до більш чіткого регулювання на законодавчому рівні, зокрема у площині державного стимулювання цифрового сегмента зайнятості та створення механізмів соціально-правових гарантій для працівників, які залучені до цифрової діяльності.

Законодавство про працю передбачає, що кожен роботодавець, який має штат понад 8 осіб, зобов'язаний створити робоче місце для особи з інвалідністю. У випадку фермерського господарства «Надія 75» дотримання цієї норми може реалізуватися у різних формах: працевлаштування працівників з інвалідністю у сфері бухгалтерського обліку, логістики, обліку сировини чи документального супроводу. Прикладом аналогічного підходу є досвід ФГ «Надія 75», де особа з інвалідністю обіймає посаду завідувача складом, ефективно виконуючи службові обов'язки. Важливим аспектом соціальної відповідальності роботодавця є забезпечення доступу соціально незахищених категорій працівників до цифрових технологій. Це може включати:

- організацію робочих місць із доступом до мережі Інтернет;
- надання у користування ноутбуків або планшетів із необхідним програмним забезпеченням;
- проведення внутрішніх тренінгів з освоєння цифрових інструментів управління виробничими та обліковими процесами.

Такі заходи сприятимуть не лише підвищенню ефективності діяльності господарства, але й формуванню у працівників відчуття залученості та захищеності в умовах цифрової трансформації економіки.

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері цифровізації праці має проявлятися не тільки в забезпеченні зайнятості та технічних умов роботи, але й у створенні програм соціальної адаптації працівників. Це передбачає:

проведення роз'яснювальної роботи щодо впливу автоматизації на збереження та трансформацію робочих місць;

навчання персоналу новим цифровим навичкам;

підтримку психологічної готовності працівників до змін у виробничих процесах;

формування сприятливого мікроклімату для роботи в умовах часткової або повної дистанційної зайнятості.

Розвиток ринку праці в умовах цифрових перетворень можливий лише за умови ефективної взаємодії роботодавців і працівників. З боку роботодавця, зокрема ФГ «Надія 75», це означає прагнення до збереження та нарощення кадрового потенціалу шляхом модернізації виробничих процесів, інвестування в розвиток цифрових інструментів управління та створення умов для професійного зростання персоналу. З боку працівників – готовність до опанування нових компетенцій і відповідальне ставлення до власної зайнятості у цифровій економіці.

Таким чином, цифровізація ринку праці у сільськогосподарському секторі, зокрема у діяльності ФГ «Надія 75», є не лише викликом, але й можливістю для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його соціальної значущості та формування стійкого кадрового фундаменту.

Фахівець Міщенко В. І. [27] наголошує, що розвиток кадрового потенціалу передбачає не лише формування професійних і кваліфікаційних вимог, але й створення системи заохочень, організацію сприятливого робочого середовища та умов, достатніх для ефективного виконання працівниками своїх функцій. Крім того, важливим чинником розвитку є формування та вдосконалення необхідних навичок, накопичення практичного досвіду, що у підсумку забезпечує зростання продуктивності праці. Ця позиція є надзвичайно актуальною, оскільки динамічні зміни в сучасному бізнес-середовищі,

зумовлені активною інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси, посилюють вимоги до рівня ІТ-кваліфікації працівників. Вона визначається не лише наявністю теоретичних знань, але й здатністю застосовувати їх на практиці, адаптуватися до нових умов праці та технологічних змін. У цьому контексті підвищення якісного рівня кадрового потенціалу має стати пріоритетом як для роботодавця, так і для самого працівника. Ефективне поєднання індивідуальних зусиль працівників із комплексною стратегією розвитку кадрового потенціалу на рівні підприємства може перетворитися на дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах цифрової економіки.

Варто підкреслити, що для ФГ «Надія 75» питання розвитку персоналу має особливе значення. Оскільки діяльність господарства пов'язана із застосуванням сучасних аграрних технологій, автоматизованих систем обліку та управління виробничими процесами, рівень кваліфікації працівників стає визначальним чинником успішності бізнесу. Підвищення ІТ-компетенцій персоналу дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити контроль за використанням ресурсів, зменшити витрати та підвищити ефективність управлінських рішень.

У контексті забезпечення кадрової безпеки та розвитку потенціалу доцільним є впровадження системи мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули: фінансові винагороди, соціальні пільги, можливість навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Для працівників ФГ «Надія 75» важливим чинником є не лише рівень заробітної плати, а й наявність умов для розвитку, можливість освоювати нові цифрові інструменти та брати участь у модернізації виробничих процесів.

З метою визначення напрямів підвищення кадрового потенціалу та оцінки впливу цифровізації на діяльність підприємства доцільним є використання SWOT-аналізу, який дає змогу виявити сильні й слабкі сторони господарства, а також визначити можливості та загрози, що виникають у процесі цифрової трансформації. Практика показує, що роботодавці, у тому числі й у

сільськогосподарському секторі, намагаються максимально використати переваги цифрової економіки: автоматизацію обліку, удосконалення системи управління персоналом, покращення комунікаційних процесів. Водночас їм доводиться реагувати на низку викликів, серед яких – висока вартість технологічних рішень, потреба у кваліфікованих кадрах, необхідність адаптації працівників до змін у традиційних бізнес-процесах.

У Додаток Л представлено результати SWOT-аналізу, які дозволяють отримати чітке уявлення про зовнішні й внутрішні чинники цифрової економіки, сильні та слабкі сторони ФГ «Надія 75», а також про можливості та загрози, пов'язані з упровадженням цифрових технологій у діяльність господарства. Такий підхід надає практичний інструментарій для формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування в умовах цифрової трансформації.

Матриця SWOT-аналізу дає змогу виокремити чотири можливі варіанти стратегій залучення та розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації ринку праці – поєднання сильних сторін підприємства з можливостями розвитку; використання сильних сторін підприємства для мінімізації або усунення впливу зовнішніх загроз; застосування можливостей цифровізації для подолання слабких сторін підприємства; обережне реагування на загрози з урахуванням наявних внутрішніх обмежень.

Для ФГ «Надія 75» це має особливе значення, оскільки цифровізація аграрного сектору відкриває нові перспективи розвитку, але водночас супроводжується певними ризиками. Наприклад, загроза кіберзлочинності може бути знижена шляхом створення робочого місця для ІТ-фахівця, який має можливість працювати дистанційно, забезпечуючи захист інформаційних систем господарства. У свою чергу, високі витрати на впровадження інноваційних цифрових технологій можна розглядати як доцільні, адже підвищення продуктивності цифровізованої праці дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати на традиційну, неавтоматизовану працю.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу в діяльності ФГ «Надія 75» допомагає визначити стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на аграрному ринку.

Застосування SWOT-аналізу як інструменту інформаційного моделювання дає можливість керівництву ФГ «Надія 75» не лише окреслити стратегічні напрями розвитку, а й сформувавши конкретний алгоритм тактичних дій для їх реалізації. Побудова такої моделі дозволяє комплексно оцінювати кожен потенційний ризик з огляду на наявні можливості, використовуючи сильні сторони цифрової трансформації підприємства та поступово нівелюючи його слабкі місця.

Особливу увагу слід звернути на динамічність середовища: і загрози, і можливості в умовах цифровізації можуть швидко змінюватися. Саме тому SWOT-матриця має розглядатися не як разовий інструмент, а як система, яку потрібно регулярно оновлювати. На кожному етапі реалізації стратегії розвитку ФГ «Надія 75» доцільно здійснювати актуалізацію інформаційної бази та коригування тактичних шляхів з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх чинників. Наочно відображені в матриці стратегії можуть мати різні траєкторії розвитку, однак ключове завдання для ФГ «Надія 75» – обрати той варіант, який буде найбільш реалістичним та економічно виправданим з урахуванням ресурсних можливостей підприємства; сучасних тенденцій на ринку праці; вимог цифрової економіки; потреб і мотивації персоналу.

Реалізація обраної стратегії зумовлює необхідність розробки тактичних напрямів, які включають:

1. Алгоритм підбору персоналу. Формування чітких критеріїв відбору співробітників з урахуванням рівня цифровізації бізнес-процесів, специфіки сільськогосподарського виробництва та фінансових можливостей підприємства щодо оплати праці кваліфікованих фахівців.

2. Інструменти оцінювання цифрової компетентності. Впровадження системи тестування та моніторингу навичок співробітників для роботи з наявними цифровими технологіями, а також визначення потреби у нових компетентностях, які знадобляться у перспективі.

3. Аналіз цифрових платформ для найму працівників. Використання професійних сайтів, соціальних мереж, месенджерів (зокрема створення Telegram-боту для анкетування) з метою оптимізації пошуку кандидатів та залучення цільової аудиторії.

4. Програми підвищення кваліфікації. Організація курсів, тренінгів і стажувань для розвитку цифрових навичок працівників, що сприятиме їхній адаптації до умов цифрової економіки.

5. Забезпечення цифрової доступності. Надання співробітникам необхідних технічних ресурсів (комп'ютерів, доступу до мережі Інтернет, програмного забезпечення), що створює базу для ефективного виконання завдань у цифровому середовищі.

6. Соціальна адаптація працівників. Розробка заходів, спрямованих на інтеграцію соціально незахищених груп у цифровізований ринок праці, що є проявом соціальної відповідальності бізнесу та сприяє підвищенню його репутаційного капіталу.

Таким чином, стратегічний вибір та системне використання тактичних напрямів дозволять ФГ «Надія 75» не лише ефективно управляти своїм кадровим потенціалом, але й підвищити стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації. Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і водночас забезпечить більш якісний рівень соціальної відповідальності роботодавця.

Концептуальна модель формування стратегії залучення кадрового потенціалу ФГ «Надія 75» в умовах застосування цифрових технологій (Додаток М). Запропонована модель дає змогу послідовно перейти від загального стратегічного вибору до практичних кроків реалізації, постійно

звіряючи рішення зі змінами зовнішнього середовища та внутрішніми ресурсами господарства.

1 Вибір стратегії залучення кадрового потенціалу з урахуванням рівня цифровізації бізнес-процесів і потреб виробництва.

2 Побудова матриці SWOT-аналізу для ідентифікації сильних/слабких сторін та можливостей/загроз цифрової трансформації.

3 Аналіз стратегічних комбінацій (S+O; W+O; T+S; T+W) і відбір найбільш доцільного варіанту для «Надія 75».

4 Розробка тактичних напрямків реалізації обраної стратегії, включаючи:

- алгоритм підбору співробітників під поточні та майбутні цифрові ролі;
- пошук резервів оптимізації витрат для вивільнення коштів на цифрові рішення та підвищення ІТ-кваліфікації персоналу;
- інструмент оцінювання цифрової компетентності кандидатів і діючих працівників;
- використання цифрових платформ для найму (спецресурси, Telegram-бот для анкетування тощо).

Очікувані результати реалізації передбачають мінімізацію проблемних аспектів впливу цифрових технологій на ринок праці підприємства; підвищення продуктивності праці працівників; залучення висококваліфікованих кадрів для виконання цифровізованих функцій.

Узагальнюючи, матриця SWOT-аналізу та побудована на її основі концептуальна модель для ФГ «Надія 75» наочно окреслюють проблемні вузли цифровізації й водночас пропонують практичні траєкторії їх вирішення. Остаточний вибір стратегії має ґрунтуватися на поточних і прогнозних параметрах зовнішнього середовища, наявних ресурсах, кадровій структурі та тенденціях ринку праці. Реалізація обраного курсу передбачає деталізацію тактичних кроків, відповідальних осіб, термінів і критеріїв оцінювання результатів, із періодичною актуалізацією моделі.

3.3. Перспективи розвитку кадрової безпеки в умовах цифровізації та гібридних загроз

Розвиток цифрової економіки створює нові можливості для аграрних підприємств, зокрема для ФГ «Надія 75», однак одночасно супроводжується зростанням низки викликів, серед яких – кіберризика, нестача кваліфікованих кадрів, соціально-економічна нестабільність та гібридні загрози. У таких умовах питання кадрової безпеки стає стратегічно важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності господарства. Перспективні напрями розвитку кадрової безпеки ФГ «Надія 75» представлено у Додатку П.

Цифровізація кадрових процесів спрямована на впровадження сучасних HRM-систем, використання хмарних сервісів для обліку персоналу, автоматизацію документообігу, контроль робочого часу та інтеграція цифрових інструментів у процес підбору кадрів. Це дозволить знизити навантаження на адміністративний персонал і мінімізувати людський фактор.

Формування культури кібербезпеки у ФГ «Надія 75» набуває особливого значення, оскільки в періоди сезонних робіт підвищується робота з великим обсягом цифрової інформації: облік виробництва, фінансові операції, клієнтська база. Підготовка працівників до захисту даних, регулярні тренінги з інформаційної безпеки та створення базових правил користування цифровими сервісами зміцнять кадрову безпеку підприємства.

Адаптивність до гібридних загроз є суттєвим напрямком розвитку кадрової безпеки ФГ «Надія 75», адже в Воєнні ризики, кібератаки, економічні коливання та демографічні проблеми вимагають від підприємства гнучкої кадрової політики. Для ФГ «Надія 75» це означає готовність до швидкого залучення тимчасових працівників у сезонні періоди, забезпечення дистанційних форматів роботи для окремих категорій кадрів та створення резерву ключових спеціалістів.

Аграрний сектор дедалі більше потребує ІТ-компетенцій: робота з аграрними інформаційними системами, GPS-трекерами техніки, онлайн-

платформами для продажу продукції. Для підвищення кадрової безпеки необхідно створити систему постійного навчання працівників та їх перепідготовки відповідно до потреб цифрової економіки.

Перспективним для ФГ «Надія 75» є залучення до роботи осіб з інвалідністю, переселенців та ветеранів, забезпечення їм доступу до сучасних цифрових засобів. Формування кадрової безпеки у ФГ «Надія 75» має здійснюватися системно, з урахуванням специфіки аграрного бізнесу, зовнішніх викликів та внутрішніх ресурсів підприємства. Концепція кадрової безпеки у ФГ «Надія 75» спрямована на створення системи управління персоналом, здатної ефективно протидіяти ризикам цифровізації, гібридних загроз та динамічних змін на ринку праці. До стратегічних цілей концепції належать:

1. Забезпечення стабільності кадрового потенціалу

Стабільний кадровий потенціал є основою безперервності виробничих процесів та ефективного функціонування господарства. Досягнення цієї цілі передбачає утримання ключових працівників через систему мотивації та соціальних гарантій; формування кадрового резерву для швидкої заміни важливих посад у разі непередбачуваних обставин; зниження плинності кадрів за рахунок розвитку корпоративної культури, сприятливого робочого середовища та кар'єрного зростання.

2. Підвищення рівня цифрової компетентності

У сучасних умовах цифровізації аграрного сектору компетентність персоналу у роботі з інформаційними та комунікаційними технологіями є критично важливою. Досягнення цієї цілі передбачає розвиток цифрових навичок у всіх категорій персоналу, що працюють із сучасними технологіями та цифровими платформами; організацію навчання та підвищення кваліфікації через онлайн-курси, внутрішні тренінги та стажування; забезпечення готовності працівників до використання автоматизованих систем обліку, управління та аналізу даних.

3. Зміцнення захищеності від гібридних загроз

Сучасне аграрне підприємство стикається з ризиками кібербезпеки, інформаційних атак та соціально-економічних викликів. Реалізація цієї стратегічної цілі передбачає впровадження систем захисту інформації та даних; підготовку алгоритмів дій на випадок кіберінцидентів та інших кризових ситуацій; розвиток кадрового потенціалу, здатного оперативно реагувати на загрози, зменшуючи їхній вплив на діяльність господарства. Забезпечення високого рівня захищеності дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів та стабільність функціонування підприємства.

4. Соціальна інтеграція вразливих груп населення

Важливою складовою кадрової безпеки є створення рівних можливостей для всіх категорій працівників. Досягнення цієї цілі передбачає створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю, переселенців, молоді та ветеранів; адаптацію робочих місць та робочих процесів для осіб з особливими потребами; розвиток корпоративних програм соціальної підтримки та наставництва для включення в робочі процеси.

5. Формування корпоративної культури безпеки

Корпоративна культура є важливим чинником забезпечення кадрової безпеки та збереження ресурсів підприємства. Досягнення цієї цілі передбачає виховання відповідальності працівників за збереження інформації, техніки, матеріальних ресурсів та власного професійного розвитку; формування цінностей взаємоповаги; інтеграцію принципів безпеки у щоденні робочі процеси та навчальні програми.

Для забезпечення ефективної кадрової безпеки у ФГ «Надія 75» пропонується реалізація концепції за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: організаційно-управлінським, технологічним, освітньо-кваліфікаційним, соціальним та антикризовим. Кожний блок має конкретні завдання та інструменти, що дозволяють системно підходити до управління персоналом у цифрових умовах.

Організаційно-управлінський блок передбачає формування ефективної системи управління кадровою безпекою. Основні напрями – це створення

внутрішніх положень та стандартів кадрової безпеки, які регламентують процеси підбору, оцінки та розвитку персоналу; визначення відповідальних осіб за цифровізацію та безпеку персоналу, включно з ролями координаторів, HR-менеджерів і фахівців із кібербезпеки; формування системи кадрового моніторингу, що дозволяє контролювати дисципліну, плинність кадрів, рівень кваліфікацій та відповідність цифрових навичок вимогам підприємства. Реалізація організаційно-управлінського блоку забезпечує структурованість та прозорість процесів управління персоналом. Впровадження сучасних технологічних рішень сприяє автоматизації управління персоналом та підвищенню рівня цифрової безпеки. Основні напрями технологічного блоку – це впровадження HRM-систем для обліку, планування та оцінки персоналу для оптимізації адміністративних процесів; використання електронного документообігу та хмарних сервісів, що забезпечує швидкий доступ до інформації та підвищує ефективність взаємодії між підрозділами; застосування програм кіберзахисту та багаторівневої аутентифікації.

Технологічний блок забезпечує надійність та ефективність управління кадровою безпекою у цифровому середовищі. Формування компетентного персоналу є ключовою складовою кадрової безпеки. Освітньо-кваліфікаційний блок передбачає створення програми безперервного навчання персоналу, що включає онлайн-курси, внутрішні тренінги, стажування та наставництво; розвиток цифрової грамотності та IT-компетенцій працівників, необхідних для роботи з цифровими системами, платформами електронного документообігу та програмним забезпеченням аграрного виробництва; залучення освітніх закладів для підготовки молодих спеціалістів у сфері аграрного бізнесу та цифрових технологій, що сприяє формуванню кадрового резерву та підвищує конкурентоспроможність господарства.

Соціальні аспекти кадрової політики спрямовані на підвищення лояльності та мотивації працівників. Основні напрями соціального блоку – це впровадження програм соціальної підтримки працівників, що включають медичне страхування, консультації, психологічну підтримку та корпоративні

бонуси; забезпечення гнучких форм зайнятості, включно з дистанційною роботою, неповним робочим днем та змінними графіками; формування корпоративної культури.

Антикризовий блок спрямований на підготовку підприємства до реагування на надзвичайні та гібридні загрози, а саме створення алгоритму дій у випадку гібридних загроз, таких як кібератаки, дестабілізація ринку чи мобілізаційні виклики; розробку резервних сценаріїв кадрової політики..

Реалізація концепції кадрової безпеки у ФГ «Надія 75» в умовах цифровізації та гібридних загроз має бути системною та багатоступеневою. Кожен етап відіграє ключову роль у формуванні стійкого кадрового потенціалу та забезпеченні адаптивності підприємства до нових викликів.

1. Діагностика кадрової безпеки - передбачає комплексну оцінку стану кадрового потенціалу господарства та виявлення ключових ризиків, що можуть негативно впливати на його розвиток. Основними завданнями є аналіз структури персоналу за віковими, освітніми та професійними критеріями; виявлення рівня цифрових компетенцій працівників, їхньої готовності до роботи з інформаційними системами та новітнім програмним забезпеченням; визначення внутрішніх загроз кадровій безпеці; ідентифікація зовнішніх ризиків, зокрема трудової міграції, гібридних викликів; формування інтегральної оцінки кадрової безпеки.

2. Стратегічне планування. Для ФГ «Надія 75» стратегічне планування має ґрунтуватися на таких засадах формулювання цілей кадрової безпеки; визначення пріоритетів: розвиток компетентностей у сфері цифровізації аграрного виробництва, посилення кіберзахисту, вдосконалення системи мотивації; розробка сценаріїв реагування на потенційні кризові ситуації (наприклад, втрата ключових спеціалістів, кіберзагрози, блокування доступу до цифрових платформ); планування фінансових та організаційних ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.

3. Тактична реалізація. Для ФГ «Надія 75» він включає вдосконалення процесу підбору персоналу з орієнтацією на цифрові компетенції та

адаптивність працівників до нових умов праці; впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації, що поєднує онлайн-курси, вебінари, внутрішні тренінги й наставництво; активне використання цифрових HR-інструментів (електронні бази кадрів, платформи для рекрутингу, мобільні додатки); удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників через впровадження не лише матеріальних, а й нематеріальних інструментів (гнучкий графік, дистанційна зайнятість, професійний розвиток, корпоративна підтримка).

4. Моніторинг і контроль. На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг ключових показників кадрової безпеки (рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу); проведення регулярного аудиту кадрової безпеки, спрямованого на виявлення недоліків у системі підбору, навчання та утримання персоналу; аналіз результативності заходів та їхнього впливу на діяльність підприємства; збір зворотного зв'язку від працівників та керівників структурних підрозділів з метою виявлення проблемних аспектів; коригування кадрової стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб підприємства.

5. Адаптація та вдосконалення. Основними завданнями є оновлення кадрових програм з урахуванням нових цифрових технологій та гібридних загроз; формування та розвиток кадрового резерву для швидкого заміщення ключових посад у разі непередбачуваних обставин; удосконалення співпраці з освітніми закладами для підготовки спеціалістів, які володіють сучасними аграрними та цифровими компетенціями; створення сприятливої корпоративної культури, яка підвищує лояльність працівників, мотивує їх до професійного зростання та сприяє зниженню ризику відтоку кадрів; розвиток системи соціальної відповідальності роботодавця як інструмента підвищення іміджу підприємства на ринку праці.

Таким чином, етап адаптації та вдосконалення забезпечує динамічність та стійкість кадрової політики, роблячи ФГ «Надія 75» конкурентоспроможним і соціально відповідальним роботодавцем. Реалізація концепції розвитку

кадрової безпеки в умовах цифровізації та гібридних загроз у ФГ «Надія 75» дозволить досягти низки вагомих результатів, що позитивно позначатися як на внутрішній стійкості господарства, так і на його позиціях у зовнішньому середовищі. У підсумку впровадження запропонованої концепції дозволить ФГ «Надія 75» забезпечити довгострокову кадрову стабільність, підвищити ефективність управління персоналом та сформувати надійний фундамент для подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації та гібридних викликів.

Висновки до третього розділу

Матриця SWOT-аналізу та побудована на її основі концептуальна модель для ФГ «Надія 75» наочно окреслюють проблемні вузли цифровізації й водночас пропонують практичні траєкторії їх вирішення.

Реалізація концепції розвитку кадрової безпеки в умовах цифровізації та зростання гібридних загроз у ФГ «Надія 75» сприятиме досягненню низки стратегічно важливих результатів, які позитивно вплинуть як на внутрішню стабільність підприємства, так і на його конкурентні позиції у зовнішньому середовищі: підвищення конкурентоспроможності господарства шляхом інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, скорочення витрат на рутинні операції та оптимізації управління персоналом; стабілізація кадрового складу та зниження рівня плинності кадрів.

Впровадження сучасної концепції розвитку кадрової безпеки дозволить ФГ «Надія 75» сформувати стійку, адаптивну та технологічно орієнтовану систему управління персоналом, здатну ефективно протидіяти зовнішнім загрозам і забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кадрова безпека — це багатогранне явище, що може бути проаналізоване з різних наукових і практичних позицій. Комплексне врахування усіх зазначених підходів дозволяє забезпечити більш ефективну систему захисту кадрового потенціалу підприємства, адаптовану до конкретних умов його функціонування. До основних завдань кадрової безпеки можна віднести забезпечення лояльності персоналу до організації; формування ефективної кадрової політики; підтримання правопорядку та трудової дисципліни; захист конфіденційної інформації; управління конфліктами в колективі; мінімізацію ризиків звільнення ключових працівників; забезпечення спадковості управлінських кадрів. Поняття кадрової безпеки часто трактується через призму окремих елементів – правової, соціальної, психологічної, інформаційної тощо. Впровадження комплексного підходу до управління кадровою безпекою дозволяє створити ефективну, стабільну та безпечну систему взаємодії роботодавця і працівників, що є запорукою сталого розвитку будь-якого підприємства.

Інформаційне та нормативно-методичне забезпечення становлять основу ефективної системи управління кадровою безпекою. Їх комплексне поєднання забезпечує не лише захист ресурсів організації, але й сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню ризиків витоку інформації та формуванню стійкої кадрової політики.

ФГ «НАДІЯ 75» демонструє позитивну динаміку за основними показниками ефективності діяльності. Спостерігається зростання доходів, ефективності використання ресурсів, модернізація виробничих процесів та оптимізація чисельності персоналу. У перспективі господарство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок інновацій, інвестицій у нові технології та виходу на нові ринки збуту.

Аналіз кадрових показників ФГ «НАДІЯ 75» за 2020–2024 рр. показав, що підприємство має тенденцію до зростання чисельності працівників (на 25%), але водночас стикається з проблемою високої плинності (близько 40%). Стабільність кадрів коливається на рівні 55–62%, що свідчить про наявність постійного ядра персоналу, проте кадрова політика потребує посилення з точки зору мотивації та утримання робітників, особливо сезонних. Кадровий склад господарства зростає і має стабільне ядро постійних працівників (60% у 2024 році), однак загальний рівень плинності (40%) свідчить про нестійкість кадрової безпеки.

Виявлені проблеми в системі інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо впливають на кадрову безпеку фермерського господарства, створюючи низку критичних ризиків для його ефективного функціонування. Уповільнюється процес ухвалення управлінських рішень. Через ручне ведення обліку, відсутність оперативної звітності та інтегрованої бази даних керівництво господарства не може своєчасно отримати точну інформацію про кадровий склад, рух персоналу, наявність вакансій чи надлишок працівників. Це призводить до затримок у підборі персоналу, розподілі навантаження між підрозділами, організації навчання та мотиваційних програм.

Відсутність єдиної бази даних і належної аналітики знижує продуктивність підприємства в цілому. Забезпечення ефективного управління персоналом у сучасних умовах цифровізації та гібридних загроз вимагає комплексного системного підходу. Концепція кадрової безпеки включає організаційно-управлінський, технологічний, освітньо-кваліфікаційний, соціальний та антикризовий блоки, які взаємопов'язані і спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Організаційно-управлінський блок забезпечує формалізацію процесів управління персоналом, створення внутрішніх положень та стандартів, визначення відповідальних осіб за цифровізацію та безпеку персоналу, а також організацію системи моніторингу дисципліни, плинності кадрів і рівня професійних навичок. Технологічний блок передбачає впровадження HRM-систем для автоматизації обліку та оцінки

персоналу, використання електронного документообігу, хмарних сервісів та багаторівневої системи кіберзахисту, що забезпечує надійність і ефективність управління кадровою безпекою у цифровому середовищі. Освітньо-кваліфікаційний блок спрямований на безперервний розвиток компетентності персоналу, підвищення цифрової грамотності та ІТ-компетенцій, а також на залучення освітніх закладів для підготовки молодих спеціалістів у сфері аграрного бізнесу та цифрових технологій. Соціальний блок сприяє формуванню корпоративної культури взаємоповаги, колективної відповідальності, впровадженню гнучких форм зайнятості та програм соціальної підтримки для працівників, зокрема осіб з інвалідністю, переселенців, ветеранів і молоді. Антикризовий блок передбачає розробку алгоритмів дій у разі гібридних загроз, створення резервних сценаріїв кадрової політики та планів адаптації персоналу до змін умов роботи. Це забезпечує стійкість господарства до зовнішніх і внутрішніх викликів та підтримує безперервність виробничих процесів.

Реалізація концепції дозволяє досягти таких стратегічних цілей - стабілізація кадрового потенціалу та зменшення ризику плинності; підвищення цифрової компетентності персоналу; зміцнення захищеності підприємства від гібридних загроз; соціальна інтеграція вразливих груп населення; формування корпоративної культури безпеки та відповідальності. Очікуваними результатами впровадження концепції є підвищення конкурентоспроможності ФГ «Надія 75», збільшення продуктивності праці, формування кадрового резерву із сучасними ІТ- та аграрними компетенціями, зниження впливу гібридних загроз на діяльність господарства та посилення іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця. Розроблена концепція кадрової безпеки ФГ «Надія 75» є комплексним інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити ефективність використання цифрових технологій, мінімізувати ризики та адаптувати підприємство до сучасних викликів ринку праці. Вона створює основу для довгострокового розвитку господарства, формує високопрофесійний,

мотивований і соціально відповідальний колектив, здатний ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стійке функціонування підприємства у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар І. Інформаційна безпека як основа національної безпеки. Mechanism of an Economic Regulation, 2014. (1(63), С. 68-75. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/529> (дата звернення: 21.05.2025р.)
2. Бондаренко І. М. Управління кадровими ризиками на підприємстві. – Харків : Фактор, 2021. – 184 с.
3. Васильчак С.В., Мацюняк І.М. Управління кадровою безпекою підприємства: сучасні підходи та інструменти // Бізнес Інформ. – 2021. – №2. – С. 207–212.
4. Герсименко О.М., Козаченко Г.В., Пономарьов В.С., Ляшенко О.М. Кадрова безпека підприємства в умовах нестабільності // Проблеми економіки. – 2022. – №1. – С. 183–189.
5. Дьякова Л.М. Інформаційно-аналітичні технології в управлінні підприємствами. — Львів: Вид-во ЛНУ, 2019. — 314 с.
6. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / М. М. Караїм та ін. – Львів : Українська академія друкарства, 2021. – 476 с.
7. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : підручник / З. С. Варналій та ін.; за ред. З. С. Варналія ; КНУ ім. Т. Шевченка. – Чернівці : Технодрук, 2020. – 457 с.
8. Завора Т. М. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / Т. М. Завора.– Полтава : ПолтНТУ, 2019. - 237 с.
9. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.
10. Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 05.03.1998 р. № 183/98-ВР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр>
11. Іванов С.М. Управління персоналом: навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2021. — 368 с.

- 12.Іванова С. В. Роль інформаційного забезпечення в кадровій безпеці. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.179-181
- 13.Іванова С. В. «Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах цифровізації» опублікована у колективній монографії Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєва Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 164-174
- 14.Кириченко О.А. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
- 15.Кицюк В.М., Пупинін О.С. Інформаційна безпека підприємства: теоретичний аспект. Сучасний захист інформації. 2024. № 2(58). С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020012>.
- 16.Кіриленко О.О. Соціально-психологічна безпека в організаціях: підручник. — Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. — 287 с.
- 17.Козловський С. В. Кадрова безпека підприємства: теорія та практика : монографія. – Київ : КНЕУ, 2020. – 256 с.
- 18.Кондратьєва С.В. Кадрова безпека підприємства: сутність, загрози, інструменти управління // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2021. — №75. — С. 147–151.
- 19.Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.06.2025р.)
- 20.Кузьменко О.В. Методи аналізу ризиків у системі кадрової безпеки // Бізнес Інформ. — 2023. — №2. — С. 132–137.
- 21.Лашенко О.І., Маренич А.В., Мехеда Н.І. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства // Економіка та держава. – 2019. – №12. – С. 47–50.

- 22.Литвиненко С.І. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємств: навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 276 с.
- 23.Литовченко О. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. — Харків: ХНЕУ, 2020. — 214 с.
- 24.Логінова Н.В. Кадрова безпека в системі управління економічною безпекою підприємства // Економіка і суспільство. – 2020. – № 22. – С. 315–319.
- 25.Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. Бізнес Інформ. 2019. №7. С. 337–344.
- 26.Матюх, С., Корбут, С., Алексієнко, О., & Довга, А. (2024). Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*, (2), 105–111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(15)) (дата звернення: 12.05.2025р.)
- 27.Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства //Економіка та держава. – 2022. – № 5. – С. 315–319.
- 28.Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади формування системи моніторингу кадрової безпеки на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6588> DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.37](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.37) (дата звернення: 26.07.2025).
- 29.Олійник О.В. Принципи забезпечення інформаційної безпеки України. Науковий вісник Ужгородського університету. 2012. Випуск 18. С. 170-173.
- 30.Олійник Т. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Т. І. Олійник; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара, Каф. економіки, підприємництва та упр. підприємствами.- Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2019. – 103 с.

- 31.Офіційний сайт Верховної Ради України URL:[www. zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
(дата звернення: 25.06.2025).
- 32.Панченко В. А. Методологічні засади протидії інсайдерам у системі кадрової безпеки підприємства : монографія / В. А. Панченко. – Харків : Мачулін, 2018. – 386 с.
- 33.Петрова О.В. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. — Харків: ХНЕУ, 2021. — 198 с.
- 34.Пилипчук О. І. Інформаційні системи та технології в управлінні персоналом. – Київ : Ліра-К, 2019. – 304 с.
- 35.Про електронні довірчі послуги: Закон України № 2155-VIII від 5 жовтня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 02.06.2025).
- 36.Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України № 681-IX від 4 червня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.06.2025).
- 37.Про інформацію: Закон України № 2657-XII від 2 жовтня 1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 02.06.2025).
- 38.Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 липня 2003 року. № 964 – IV . Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №39, із змінами, внесеними згідно із Законом № 2411 – VI (2411-17) від 01.07.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (дата звернення: 08.09.2025).
- 39.Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення [Текст] : монографія / О. Г. Сидорчук ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. - 491 с.

40. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : Кафедра, 2019. – 276 с.
41. Статистика України : Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
42. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.smida.gov.ua/db/emitent.
43. Сугак, Т. О. (2019). Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової складової системи економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (3 (51), 187–194. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-187-194>
44. Худолей В. Ю. Економічна безпека в умовах індустріальної революції 4.0: кейс Україна : підруч. для студентів екон. та юрид. спец. / В. Ю. Худолей, Т. В. Пономаренко, Е. М. Кісілюк; під заг. ред.: В. Ю. Худолей, Т. В. Пономаренко ; Приват. ВНЗ «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. Юрія Бугая». – Київ : МНТУ, 2019. – 282 с.
45. Чорна Н.В. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом. // Економіка і організація управління. — 2022. — №3(45). — С. 48–55.
46. Чумарін І.Ю. Кадрова безпека: сутність, значення, складові // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – Вип. 62. – С. 134–138.
47. Шевченко А. Ю. HR-аналітика в управлінні персоналом : навч. посіб. – Львів : Новий Світ, 2022. – 212 с.
48. Що таке GDPR та чи варто його виконувати поза межами ЄС. 2023. URL: <https://legalaid.ua/ua/shho-take-gdpr/> (дата звернення: 16.11.2025).
49. Чайковська І., Ткач Т., Чайковський М. (2024). Роль сучасних інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах digital-економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 424-430. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67>

50. Ясінська, А., Река, В., Кізляк, Я. (2023). Вплив цифрової трансформації на побудову інформаційно-облікової системи підприємства. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-113>
51. Яцкевич І. В. Сучасний менеджмент та менеджер: матеріали XXIII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології». 28 квітня 2022 р. Одеса: ДУ «Одеська політехніка». 2022. С. 12-13 URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii_konferenciya_suchasnyy_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf (дата звернення: 20.05.2025р.)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підходи вчених до трактування поняття «кадрова безпека»

Автор(и)	Визначення
А.Р. Алаверді	«Кадрова безпека – захист від загроз, які стосуються кадрової сфери й загальні шкоди організації»
О. Кириченко	«Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, забезпечення інформацією підрозділів управління персоналом».
О. Лашенко, А. Маренич, Н. Мехеда	«Кадрова безпека – характеристика стану економічної системи, що забезпечує ефективну діяльність усіх її складових, захищеність та здатність протистояти впливам, пов'язаним з персоналом».
О. Марченко	«Кадрова безпека – генеральний напрям кадрової роботи, що охоплює принципи, методи й форми організаційного механізму збереження й розвитку кадрового потенціалу, формування згуртованого колективу».
І. Чумарін	«Кадрова безпека – запобігання негативному впливу на економічну безпеку через ризики по персоналу, інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами».
Н. Логінова	«Кадрова безпека – ключовий елемент економічної безпеки, спрямований на виявлення, запобігання та усунення загроз, які йдуть до персоналу від нього».
І. Бурда	«Кадрова безпека – засіб захисту від ризиків задля формування ефективної системи управління персоналом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства».
С. Васильчак, І. Мацюняк	«Кадрова безпека – процес, основною метою якого є не лише запобігання негативним впливам від персоналу, а й створення безпечних та мотивуючих умов праці».
Н. Мехеда і Н. Маренич	«Кадрова безпека – це комбінація соціально-мотиваційного, професійного й антиконфліктного компонентів безпеки».
О. Литовченко	«Кадрова безпека – інструмент управління, що забезпечує ефективне формування й використання кадрового потенціалу підприємства для зміцнення його економічної стійкості й досягнення високих результатів».
М. Петров	«Кадрова безпека – це стан організації та її працівників, за якого вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища не спричиняє суттєвих негативних наслідків для їхньої стабільності та розвитку»
Л.П. Гончаренко	«Кадрова безпека – це система гармонізації інтересів організації та її персоналу, як запорука стабільності кадрової системи».
А.Л. Мірющенко	«Кадрова безпека – це цілеспрямована діяльність підприємства, що полягає у формуванні правових та організаційних механізмів захисту його інтересів від загроз і ризиків, пов'язаних з поведінкою, діями чи кваліфікаційним рівнем персоналу».
Н. Реверчук	«Кадрова безпека – мінімізація негативного впливу малокваліфікованих кадрів і недоліків у системі управління персоналом».
С.В. Кондратьєва	«Кадрова безпека є результатом комплексу заходів, які спрямовані на координацію взаємодії персоналу в межах основних функцій управління персоналом і покликані зменшити негативний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища».
О. Герсименко, Г. Козаченко	«Кадрова безпека – процес запобігання негативним впливам на безпеку підприємства шляхом усунення ризиків, пов'язаних з інтелектуальним капіталом і трудовими відносинами».

Джерело: Складено на основі аналізу наукових джерел [5, 7, 18, 21, 28, 37-46]

ДОДАТОК Б

Авторські підходи до визначення цілей кадрової безпеки

Назва цілей	Автор, джерело	Визначення цілі автором
Ефективне управління персоналом	Мельник Л. (ред.) [21]	ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів
	Назарова Г., Лобазов С. [11]	ефективне управління персоналом
	Семенченко А., Лобазов С. [14]	ефективне функціонування функціональних складових
Забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Бурда І. [2]	забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства
Мінімізація кадрових ризиків	Швець Н. [19]	мінімізація ризиків, пов'язаних з кадровою складовою
Протистояння кадровим загрозам	Новик І. [12]	здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам
Ефективне функціонування / стійкість підприємства	Ареф'єва О. [1]	забезпечення результативності господарської діяльності підприємства
	Мізік Ю., Писаревська Г. [10]	забезпечення та підтримка економічної стійкості
	Дарнтон Г., Дарнтон М. [23]	досягнення стабільності функціонування і перспектив зростання
	Логінова Н. [7]	трудова й соціокультурні відносини, що забезпечують беззбиткову діяльність
	Новик І. [12]	ефективне економічне функціонування підприємства
	Рітсон Н. [24]	стабільне, ефективне функціонування та розвиток у майбутньому

Джерело: Складено на основі аналізу наукових джерел [3, 7, 14, 24, 36-45]

Продовження додатку В

соціальна безпека	+				+							
соціально-мотиваційна безпека	+	+	+									+
технологічна безпека	+	+	+	+	+							+
фізична безпека	+	+	+	+	+	+						+
фінансова безпека	+	+	+	+								+

Джерело: Складено на основі аналізу наукових джерел [2, 14-24, 34-36, 44]

ДОДАТОК Д

PEST-аналіз зовнішнього середовища ФГ «НАДІЯ 75»

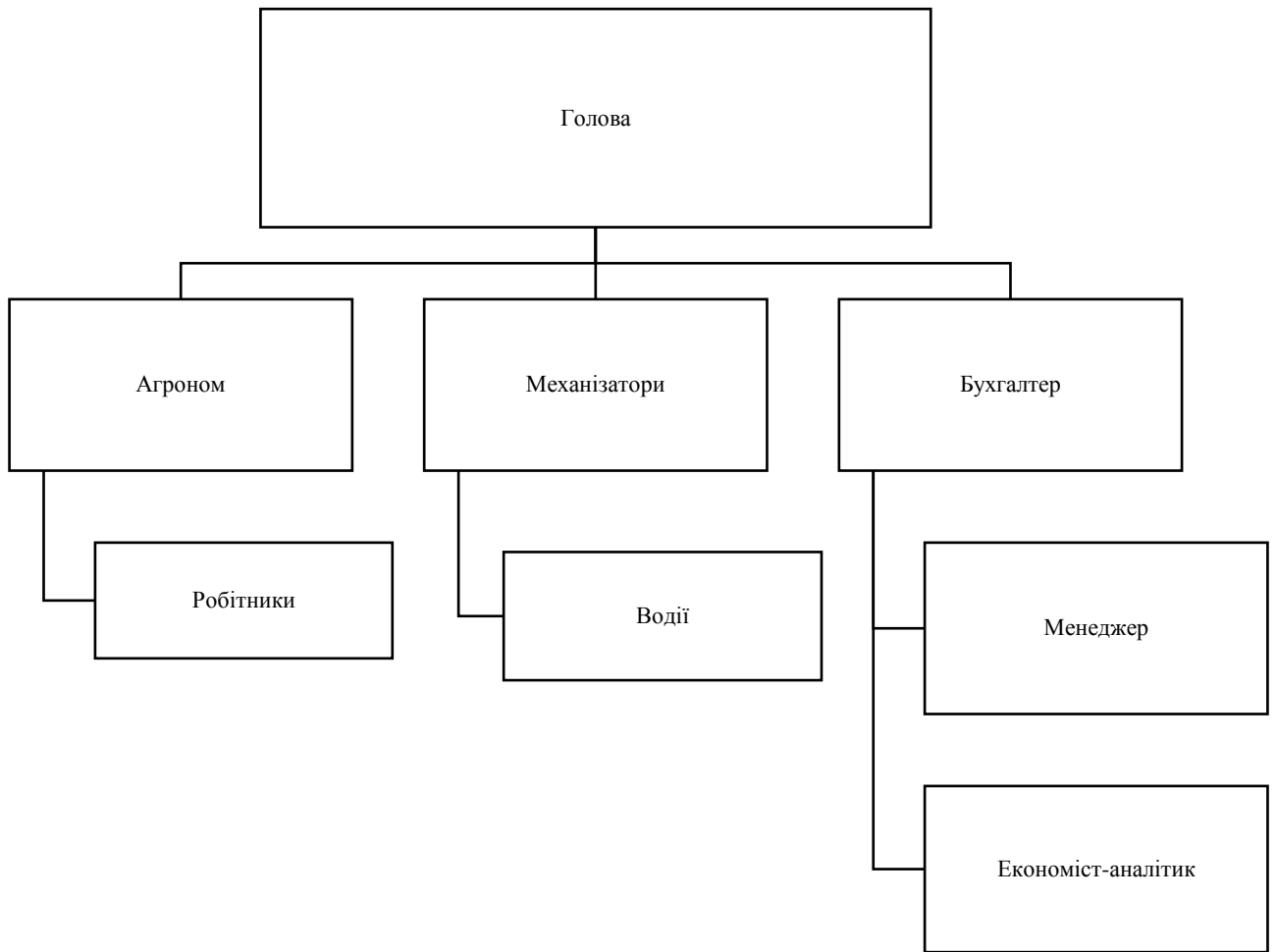
Фактор	Опис впливу	Наслідки для підприємства
Політичні (P)	<ul style="list-style-type: none"> - Державна аграрна політика (субсидії, дотації) - Земельна реформа - Стандартизація та сертифікація продукції - Військові дії на території України 	<ul style="list-style-type: none"> + Можливість участі в програмах підтримки – Бюрократичні бар'єри та непрозорий розподіл субсидій – Ризики втрати врожаю, інфраструктурні пошкодження
Економічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> - Валютні коливання - Інфляція - Обмежений доступ до кредитів - Падіння купівельної спроможності 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання собівартості продукції – Потреба в диверсифікації фінансування + Необхідність гнучкої цінової політики
Соціальні (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Відтік молоді з села - Попит на екологічну продукцію - Старіння населення - Низький рівень агроосвіти 	<ul style="list-style-type: none"> – Дефіцит кадрів + Можливість позиціонування як локального екопродукту – Потреба у навчанні персоналу
Технологічні (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Сучасна техніка і GPS-технології - Цифрові сервіси для управління - Висока вартість інновацій - Розвиток біотехнологій, крапельного зрошення 	<ul style="list-style-type: none"> + Оптимізація ресурсів – Залежність від фінансування + Можливість отримання конкурентних переваг при адаптації інновацій

ДОДАТОК Е

Динаміка зміни основних показників підприємства ФГ «НАДІЯ 75» за останні 5 років

Рік	Дохід (тис грн)	Активи (тис грн)	Персонал	Капіталомісткість	Трудомісткість	Активи на 1 працівника	Наукоємність (%)
2020	18 115	20 987,9	11	1,16	0,0000552	1 907,99	1,5
2021	19 405	20 988	10	1,08	0,0005	2 098,80	2
2022	20 975	27 470	9	1,31	0,0004	3 052,22	2,5
2023	18 269	31 008	11	1,7	0,0006	2 818,91	3
2024	25 612	22 535	11	0,88	0,0004	2 048,64	3

ДОДАТОК Ж



Організаційна структура ФГ «НАДІЯ 75»

ДОДАТОК 3



Основні елементи системи моніторингу кадрової безпеки ФГ «НАДІЯ 75»

ДОДАТОК К



Запропоновані етапи системи моніторингу економічної безпеки сільськогосподарського підприємства

ДОДАТОК Л

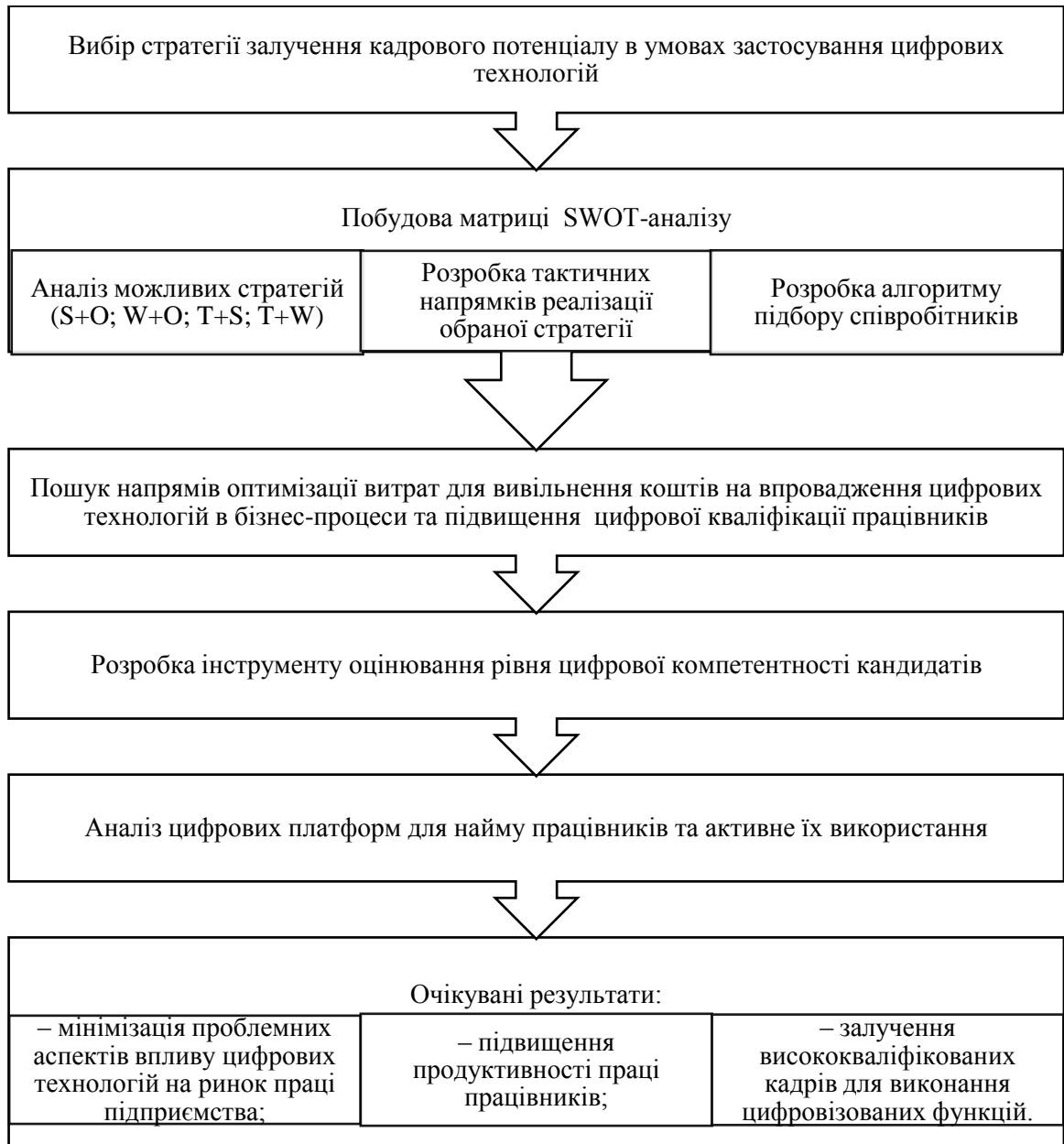
Матриця SWOT-аналізу залучення кадрового потенціалу ФГ «Надія 75» в умовах застосування цифрових технологій

	Зовнішнє середовище	
	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження витрат підприємства на ручну працю за рахунок автоматизації процесів; – Поява нових робочих місць і професій, пов'язаних з цифровими технологіями (аграрні ІТ-спеціалісти, оператори дронів, аналітики даних); – Оптимізація управління ресурсами завдяки цифровим інструментам; – Вивільнення робочого часу для виконання аналітичних і управлінських функцій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Загроза діяльності хакерів та ризики витоку даних; – Висока вартість впровадження та підтримки кібербезпеки; – Ризики перебоїв з Інтернет-зв'язком у сільській місцевості; – Підвищені вимоги до кваліфікації працівників.
<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Сильні сторони (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Можливість організації дистанційної роботи для частини персоналу (бухгалтерія, аналітика); – Запровадження електронного документообігу та обліку в хмарних сервісах; – Використання сучасних аграрних програм (облік посівів, дрон-моніторинг, GPS-навігація); – Зростання продуктивності праці завдяки автоматизації. 	<p>Стратегія «S+O»: Активне впровадження цифрових технологій у виробничі процеси, підвищення вимог до працівників, залучення молодих спеціалістів з ІТ-освітою.</p>	<p>Стратегія «T+S»: Залучення ІТ-фахівців (на аутсорсингу чи віддалено) для оптимізації процесів та посилення кібербезпеки.</p>
<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень витрат на впровадження інноваційних технологій; – Недостатня підготовка частини персоналу до роботи з цифровими системами; – Висока вартість залучення кваліфікованих ІТ-фахівців; – Обмежені фінансові ресурси господарства 	<p>Стратегія «W+O»: Диверсифікація напрямів цифровізації, пошук грантових програм і державних дотацій на цифровізацію, залучення студентів-практикантів для навчання персоналу.</p>	<p>Стратегія «T+W»: Тимчасове обмеження масштабних інвестицій у цифрові технології та фокус на поетапному впровадженні змін після стабілізації економічної ситуації.</p>

Джерело: складено автором на основі власних висновків

ДОДАТОК М

Концептуальна модель формування стратегії залучення кадрового потенціалу в умовах застосування цифрових технологій



ДОДАТОК Н

Стратегічні напрями розвитку кадрової безпеки ФГ «Надія 75»

