

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**Ткаченко Володимир Ігорович**

УДК 005:331.108 – 049.5:338.439

**ДИСЕРТАЦІЯ**


**Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої  
сфери**

Спеціальність: 073 – «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового  
ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Ткаченко Володимир Ігорович

Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, кандидат  
економічних наук, доцент

Полтава – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Ткаченко В. І.* Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2023.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо організації кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери.

Обґрунтовано, що в сучасному періоді криз і біфуркацій при постійній зміні не тільки модусів, а й атрибутів систем управління, популяризації нетрадиційних форм зайнятості та необхідності елімінування кадрових ризиків є необхідність виділення кадрової безпеки підприємства в окрему сферу, яка забезпечуватиме ефективний захист на всіх етапах його функціонування. Управління кадровою безпекою розглядається автором не як процес пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, а як процес нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб й обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством. Дано визначення кадрової безпеки підприємства як сукупності умов і факторів, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудова відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

Узагальнено організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Доведено, що розвиток підприємств різних галузей має свої особливості, пов'язані із атрибутами та модусами систем управління, ресурсами, необхідними для підтримки безпеки

підприємства, полями впливу опортуністичних явищ, імперативами та консеквентами застосування конкретного інструментарію адаптації до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Дані особливості яскраво виражені в агропродовольчій сфері України – сезонність, неможливість застосування нетрадиційних форм зайнятості (онлайн, аутсорсинг тощо), локалізація, фактор біологічної безпеки, нерозвиненість хеджування ризиків, легкість формування опортуністичних настроїв тощо. Запропоновано технологічний підхід в управлінні кадровою безпекою як здатності підприємства оперативно реагувати на коливання світового ринку та швидко вирішувати проблеми технологічного характеру, що виникають, для забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, що випускається. Формування дієздатного трудового колективу підприємства агропродовольчої сфери визнано найважливішим завданням кадрової безпеки в системі управління.

Визначено експліцитні негативні дії щодо інтересів об'єктів кадрової безпеки, що потребують превентивного закріплення у відповідних показниках для уникнення інституційних пасток і попередження опортуністичної поведінки. Обґрунтована необхідність використання окремих індикаторів, що елімінували б кадрові ризики за модусами й атрибутами через відповідний базис цінності та у відповідності до сигнаторики імпульсів щодо кожного рівня. Удосконалений методичний підхід до оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за блоками показників, що задовольняють інформаційні потреби різних груп інтересів підприємств, тобто мають стейкхолдерорієнтований підхід синергетичного гістерезису, визначають основні драйвери, модуси й атрибути кадрової безпеки, дозволяють зорієнтувати на політику хеджування ризиків, формуючи імпліцитне та експліцитне поле кадрових загроз в турбулентному періоді криз і біфуркацій, а також підібрати адекватні інструменти адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Досліджено стан та тенденції розвитку підприємств агропродовольчої

сфери. У цілому підприємства даної сфери знаходяться в стані турбулентності через російсько-українську війну, мають надзвичайно великі перспективи розвитку в умовах сталості.

Систематизовано актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери. Окрім гендерної, в агропродовольчій сфері спостерігається вікова асиметрія. Відбувається непропорційний певний перетік працівників із середніх і малих підприємств у великі, потенціал кадрового резерву яких достатньо обмежений, що створює додаткові ризики кадровій безпеці. Характерним для галузі є високий рівень міграції, алармізму, патерналістських та опортуністичних настроїв.

Визначено місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Досвід багатьох компаній України показав, що, окрім активізації можливостей саморозвитку і кар'єри, фактично всі роботодавці намагаються реалізовувати соціальні проекти на селі. Проведено експертну оцінку актуальних особливостей кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Складена відповідна карта, що демонструє зокрема найактуальніші фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери – плінність кадрів, пандемії та війни.

Актуалізовано методичний підхід до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України за показниками, які характеризують основні аспекти убезпечення діяльності персоналу, серед яких є: мотиваційна складова кадрової безпеки; забезпечення та ефективність використання персоналу; забезпечення захисту життєдіяльності персоналу; професійна складова кадрової безпеки; соціальна складова кадрової безпеки, оцінка системи кадрової безпеки з використанням методу модифікованої головної компоненти. Даний підхід апробовано на вітчизняних підприємствах, що за допомогою ефективних стратегій та сформованого механізму управління безпекою персоналу сприятиме забезпеченню належного рівня їх функціонування та розвитку. Слід відзначити позитивну

тенденцію до створення, розвитку та підвищення ефективності функціонування системи кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери. З розвитком процесів цифровізації, автоматизації управлінських й виробничих бізнес-процесів, загрози для персоналу та від персоналу набувають нових форм прояву та сфер застосування, що й обумовило розширення завдань аналізованої підсистеми, а як результат – виокремлення цієї підсистеми в загальній системі безпеки.

Спрогнозовано стратегічні напрямки вдосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери України. Прогнозування значення інтегральних показників кадрової безпеки, засноване на формалізації системи кадрової безпеки та процедур забезпечення безпеки персоналу підприємства, нормативно-правовому й методичному супроводі процедур дотримання правил безпеки зі сторони персоналу тощо дозволяє зміцнити стратегічні позиції, а, відповідно, досягти того рівня безпечного функціонування окремих суб'єктів, який буде сприяти їх сталому розвитку. Визначено позитивну тенденцію до зростання прогнозних значень загального інтегрального показника оцінки кадрової безпеки досліджуваних підприємств. Війна, наразі, вносить безпрецедентні корективи в усі відповідні прогнози в бік їх погіршення.

Сформовано матрицю співставлення значення інтегральної оцінки кадрової безпеки та значення інтегральної оцінки кожної її складової, що передбачатиме формування комплексу методів і заходів для підвищення ефективності захисту у сфері персоналу, а як результат – формування політики та моделі поведінки працівника для забезпечення захисту індивідуальних та організаційних цілей. Обґрунтовані актуальні стратегії кадрової безпеки до 2025 р. по підприємствах агропродовольчої сфери. Для суб'єктів господарювання рекомендовано застосовувати стратегію розвитку в сфері захисту персоналу, а також тип стратегії, яка передбачає розробку превентивних заходів протидії загрозам. Пропонується модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери на основі

системного підходу до її формування та синкретичній взаємодії складових елементів, реалізація якої дозволить підвищити рівень захисту та ефективність функціонування системи кадрової безпеки загалом.

**Ключові слова:** захист індивідуальних та організаційних цілей, інтегральне оцінювання, кадрова безпека, кадрові загрози, кадрові ризики, оптимізація моделі управління, підприємство агропродовольчої сфери, прогнозування стратегічних напрямків, система управління підприємством.

## ABSTRACT

*Tkachenko V. I.* Personnel security in the management system of an agro-food enterprise. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for a Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (branch of knowledge 07 «Management and Administration»). – Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2023.

The dissertation substantiates theoretical provisions and offers practical recommendations for strengthening personnel security in the management system of an agro-food enterprise.

It is substantiated that in the modern period of crises and bifurcations, with the constant change of not only the modes, but also the attributes of management systems, the popularization of non-traditional forms of employment and the need to eliminate personnel risks, there is a need to allocate the personnel security of the enterprise to a separate sphere, which will provide effective protection at all stages of its operation. Management of personnel security is considered by the author not as a process of passively waiting for non-standard negative situations, but as a process of non-standard systematic work with existing personnel to reveal their potential, prevent their negative impact and negative impact on them that can be made by third parties and outside circumstances, as well as search for potentially necessary personnel that can balance personnel component of the enterprise management system. The definition of personnel security of the enterprise is given

as a set of conditions and factors that create security for the vital interests of participants in social and labor relations, contribute to the effective and harmonious development of human resources.

The organizational and economic features of personnel security of agro-food enterprises are summarized. It has been proven that the development of enterprises of various industries has its own characteristics related to the attributes and modes of management systems, the resources necessary to maintain the security of the enterprise, the fields of influence of opportunistic phenomena, the imperatives and consequences of using a specific toolkit of adaptation to dynamic changes in the internal and external environment. These features are clearly expressed in the agro-food sector of Ukraine - seasonality, the impossibility of using non-traditional forms of employment (online, outsourcing, etc.), localization, the biological safety factor, the underdevelopment of risk hedging, the ease of forming opportunistic attitudes. A technological approach to the management of personnel security is proposed as the ability of the enterprise to respond quickly to the fluctuations of the world market and to solve the problems of a technological nature that arise as soon as possible in order to ensure the high competitiveness of the manufactured products. The formation of an efficient labor team of an agro-food enterprise is recognized as the most important task of personnel security in the management system.

Negative actions against the interests of personnel security objects have been identified, these actions require preventive fixation in the appropriate indicators to avoid institutional traps and prevent opportunistic behavior. The need to use separate indicators that would eliminate personnel risks by modes and attributes due to the appropriate basis of value and in accordance with the signature of impulses for each level is substantiated. An improved methodical approach to assessing the personnel security of agro-food enterprises based on blocks of indicators that satisfy the information needs of various interest groups of enterprises, i.e., have a stakeholder-oriented approach of synergistic hysteresis, determine the main drivers, modes and attributes of personnel security, allow to

orientate on the risk hedging policy, forming an implicit and an explicit field of personnel threats in the turbulent period of crises and bifurcations, as well as to choose adequate tools for adaptation to the internal and external environment.

The state and development trends of agro-food enterprises were studied. In general, enterprises in this field are in a state of turbulence due to the Russian-Ukrainian war, they have extremely great prospects for development in stable conditions.

Current factors affecting personnel security of agro-food enterprises are systematized. In addition to gender, age asymmetry is observed in the agro-food sector. There is a disproportionate flow of workers from medium-sized and small enterprises to large ones, the potential of which is quite limited, which creates additional risks to personnel security. The industry is characterized by a high level of migration, alarmism, paternalistic and opportunistic attitudes.

The place of the Ukrainian labor mentality in the formation of personnel security of enterprises in the agro-food sector is determined. The experience of many companies in Ukraine has shown that, in addition to enhancing self-development and career opportunities, virtually all employers are trying to implement social projects in the countryside. An expert assessment of the current features of personnel security in the management system of the agro-food enterprise was carried out. An appropriate map has been compiled to demonstrate that, in particular, the most relevant factors influencing personnel security at the level of an agro-food enterprise are - personnel turnover, pandemic, and war.

The methodical approach to the integral assessment of personnel security of enterprises in the agro-food sector of Ukraine has been updated according to indicators that characterize the main aspects of personnel security, including: the motivational component of personnel security; ensuring and efficient use of personnel; ensuring the protection of life activities of personnel; professional component of personnel security; social component of personnel security, evaluation of the personnel security system using the modified principal component method. This approach has been tested at domestic enterprises, which



with the help of effective strategies and an established personnel safety management mechanism will contribute to ensuring the proper level of their functioning and development. A positive trend towards the creation, development and improvement of the effectiveness of the personnel security system at enterprises in the agro-food sector should be noted. With the development of digitization processes, automation of management and production business processes, threats to personnel and from personnel acquire new forms of manifestation and areas of application, which led to the expansion of the tasks of the analyzed subsystem, and as a result, the isolation of this subsystem in the general security system.

A forecast of strategic directions for improving the personnel security management of enterprises in the agro-food sector of Ukraine is given. Forecasting the value of integral indicators of personnel security, based on the formalization of the personnel security system and procedures for ensuring the safety of the company's personnel, regulatory and methodological support for the procedures for compliance with safety rules on the part of personnel, etc., allows to strengthen strategic positions and, accordingly, to achieve the level of safe functioning of individual subjects, which will contribute to their sustainable development. A positive trend towards the growth of the forecast values of the overall integral indicator of personnel security assessment of the studied enterprises was determined. The war is currently making unprecedented corrections to all relevant forecasts towards their deterioration.

A matrix comparing the value of the integral assessment of personnel security and the value of the integral assessment of each of its components has been formed, which will involve the formation of a set of methods and measures to increase the effectiveness of protection in the field of personnel, and as a result, the formation of policies and models of employee behavior to ensure the protection of individual and organizational goals. Current personnel security strategies until 2025 for enterprises in the agro-food sector were justified. For business entities, it is recommended to apply a development strategy in the field of personnel

protection, as well as a type of strategy that involves the development of preventive measures to counter threats. A management model of the personnel security system of agro-food enterprises based on a systemic approach to its formation and the syncretic interaction of its constituent elements is proposed, the implementation of which will allow to increase the level of protection and the effectiveness of the functioning of the personnel security system in general.

**Key words:** protection of individual and organizational goals, integrated assessment, personnel security, personnel threats, personnel risks, management model optimization, agro-food enterprise, forecasting of strategic directions, enterprise management system.

### *Список публікацій здобувача*

#### *Статті у монографіях:*

1. Tkachenko V. Organizational and economic reconditions of forming of the effective system of management of the universal security management. *Management of the XXI century: globalization challenges*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. P. 107-111. (0,17 друк. арк.).

2. Tkachenko V. Theoretical bases of management of the professional safety of enterprise in the transformational economy. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. P. 444-448. (0,17 друк. арк.).

3. Tkachenko V. Analysis of modern technologies of management of personal safety of the enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 459-463. (0,17 друк. арк.).

4. Tkachenko V. Personnel management as a method of combating

personnel risks of the enterprise. *Management of the XXI century: globalization challenges*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 277-282. (0,21 друк. арк.).

5. Tkachenko V. Automation of human resources management processes. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2021. Czech Republic. P. 391-396. (0,21 друк. арк.).

6. Tkachenko V. Basic principles and components of formation of the human resources strategy of the enterprise under modern conditions. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph* / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 326-331. (0,21 друк. арк.).

#### ***Статті у періодичних наукових виданнях іноземних держав:***

7. Markina I., Ovcharuk O., **Tkachenko V.** Management of personnel security of the enterprise: essence and mechanism of security. *Modern Science – Moderní věda*. 2021. №1. Prague Praha. P. 50-57. (**Index Copernicus, Google Scholar**). (0,29/0,10 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано способи забезпечення кадрової безпеки на підприємствах).

8. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., **Tkachenko V.** Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No.12. 2021. P. 503–512. (**Web of Science**). (0,38/0,05 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведена оцінка інноваційної спроможності підприємств за кадровим потенціалом).

#### ***Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:***

9. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий*

*вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 81–84. (Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, OUCI). (0,17 друк. арк.).*

10. Ткаченко В. І. Кадрова безпека підприємства в сучасних умовах та основи її управління. *Формування ринкової економіки в Україні. 2021. Вип. 46. С. 62-67. (Index Copernicus). (0,21 друк. арк.).*

11. Ткаченко В. І. Моделювання системи управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери при впровадженні нового технологічного процесу. *Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11 (246). С. 107-113. (Index Copernicus, Google Scholar). (0,25 друк. арк.).*

12. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 4. С. 28-36. (Index Copernicus, Google Scholar). (0,33 друк. арк.).*

13. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в контексті гістерезису управлінської системи підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням темпорального чиннику. *Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 11(258). С. 100-108. (Index Copernicus, Google Scholar). (0,33 друк. арк.).*

#### ***Праці апробаційного характеру:***

14. Ткаченко В. І. Управління кадровою безпекою підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 8-9 листопада 2018 р. Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 99-101. (0,08 друк. арк.).*

15. Tkachenko V. Methods of providing the professional security of the enterprise. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 листопада 2018 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2018. С. 266-269. (0,12 друк. арк.).*

16. Ткаченко В. І. Управління персоналом як метод боротьби з

кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. / за ред. І. А. Маркіної, 14-15 квітня 2020 р. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 119-121. (0,12 друк. арк.).

17. Ткаченко В.І. Інноваційні методи управління персоналом як інструмент забезпечення кадрової безпеки. *Наукові розробки, передові технології, інновації*. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 06-08 жовтня 2020 р. Prague. Nemoros s.r.o., 2020. С. 143-146. (0,12 друк. арк.).

18. Воронько-Невіднича Т. В., **Ткаченко В. І.** Управління кадровою безпекою як складова комплексної системи корпоративного менеджменту підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*. Збірник тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2021 р. Полтава: ПДАА. 2021. С. 26-29. (0,12/0,06 друк. арк.). (Особистий внесок автора: узагальнено класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства).

19. Ткаченко В.І. Складові кадрової стратегії підприємства за сучасних умов. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 426-428. (0,08 друк. арк.).

20. Voronko-Nevidnycha T., **Tkachenko V.** The importance of corporate human resources security in current circumstances. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-22 жовтня 2021 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2021. С. 277-279. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано поняття «кадрова безпека» у сучасних умовах).

21. Воронько-Невіднича Т. В., **Ткаченко В. І.** Кадрова безпека як складова сталого розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали V Міжнародної науково-практичної

конференції, 19 травня 2021 р. Полтава: ПП «Астроя», 2021. С. 256-258. (0,08/0,04 друк. арк.). *(Особистий внесок автора: проаналізовано актуальність та завдання служби стратегічного управління персоналом сучасних підприємств).*

22. Voronko-Nevidnycha T., **Tkachenko V.** Ensuring personnel safety of the enterprise as a component of its stable functioning in modern conditions. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1011-1012. (0,04/0,02 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано інструменти забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах).*

23. Ткаченко В. І. Особливості забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. С. 79-81. (0,08 друк. арк.).*

24. Ткаченко В. І. Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 117-119. (0,08 друк. арк.).*

25. Ткаченко В. І. Особливості оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти: збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної конференції, 18 листопада 2022 р. Одеса, ОДАУ. 2022. С. 210-212. (0,08 друк. арк.).*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ .....	26
1.1. Архітектоніка кадрової безпеки в системі управління підприємством.....	26
1.2. Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери .....	42
1.3. Методичні підходи до аналізу рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери .....	57
Висновки до розділу 1 .....	71
Список використаних джерел до розділу 1 .....	73
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ .....	89
2.1. Стан та тенденції розвитку підприємств агропродовольчої сфери	89
2.2. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери .....	103
2.3. Досвід організації кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери .....	118
Висновки до розділу 2 .....	133
Список використаних джерел до розділу 2 .....	135
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	140
3.1. Актуалізація методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери .....	140
3.2. Прогнозування стратегічних напрямків вдосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої	

сфери.....	162
3.3. Оптимізація моделі управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери .....	181
Висновки до розділу 3 .....	202
Список використаних джерел до розділу 3 .....	205
ВИСНОВКИ.....	216
ДОДАТКИ.....	221



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У період криз та біфуркацій на перший план висувається питання управління безпекою підприємства, зокрема, кадровою безпекою, оскільки вона є універсальною категорією, яка відображає захищеність суб'єкта економічних відносин. Підприємство не можна вважати ефективним або абсолютно захищеним, якщо певний час була порушена сигнаторика імпульсів, а вже після настання наслідків і гістерезису системи управління почали застосовуватися концентровані інструменти адаптації, адже небезпека знижує керованість. Тож, й імпліцитне, й експліцитне дослідження питань кадрової безпеки в системі адаптації підприємств до умов турбулентності є, безумовно, актуальним.

Особливості підприємств агропродовольчій сфери України – сезонність (питання постійної зайнятості), неможливість застосування нетрадиційних форм зайнятості (онлайн, аутсорсинг тощо), локалізація, фактор біологічної безпеки, нерозвиненість хеджування ризиків, легкість формування опортуністичних настроїв посилюють роль кадрової безпеки в системі управління.

Дослідженню проблем посилення кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери присвятили свої роботи закордонні та вітчизняні науковці й практики: О. Ареф'єва, В. Бондаренко-Берегович, І. Бурда, Н. Волкова, Т. Воронько-Невіднича, І. Гнатенко, Б. Дуб, Д. Дячков, З. Живко, Х. Жидецька, Н. Зачосова, М. Зось-Кіор, Г. Козаченко, О. Кравченко, В. Курепін, А. Маренич, Н. Мехеда, Є. Овчаренко, Ю. Поскрипко, В. Панченко, Є. Рудніченко, О. Сосновська, К. Фень, С. Халін, Л. Швайка, О. Яременко, А. Ярославський та інші.

Аналіз наукових публікацій виявив, що, не зважаючи на наявність значної кількості наукових праць, при оцінці ефективності заходів з посилення кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери, виникає багато питань, вирішення яких потребує

подальших досліджень. Особливо це стосується удосконалення методики оцінки, прогнозування й оптимізації моделі управління системою кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери, що зумовило актуальність та вибір теми дослідження, визначення мети та постановку завдань дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота є складовою наукових досліджень Полтавського державного аграрного університету, зокрема, в межах тем: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України», у якій автор розробив методичний підхід до оцінки інтегрального показника кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери (державний реєстраційний номер 0118U005208); «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів», у якій автор розвинув понятійно-категоріальний апарат формування кадрової безпеки та її місця в системі управління підприємством (державний реєстраційний номер 0117U003102); «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (державний реєстраційний номер 0118U005209), де автор обґрунтував прогнози стратегічних напрямків удосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери; «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (державний реєстраційний номер 0122U201560), де автор проаналізував актуальні фактори кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо посилення кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери.

Досягнення мети зумовило необхідність виконання таких **завдань**:

– поглибити теоретичні засади формування кадрової безпеки та її місця

в системі управління підприємством;

- узагальнити організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери;
- адаптувати методичний підхід до аналізу рівня кадрової безпеки до потреб різних груп інтересів підприємств агропродовольчої сфери;
- проаналізувати актуальні фактори кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери;
- актуалізувати методичний підхід до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери;
- обґрунтувати прогноз стратегічних напрямків удосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери;
- апробувати оптимізацію моделі управління системою кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери.

**Об’єктом дослідження** є процес організації кадрової безпеки в системі управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні, наукові та практичні засади організації кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери, відповідні нормативно-законодавчі акти стосовно зазначеної проблематики.

У процесі виконання поставлених завдань наукового дослідження були використані такі методи: *історичного та логічного аналізу* – для визначення еволюції наукових знань про кадрову безпеку; *наукової абстракції* – для формулювання мети, завдання та висновків; *діалектичний і логічний* – для систематизації понятійно-категоріального апарату кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери та у ході формулювання висновків; *економіко-статистичний* – для визначення стану та тенденцій розвитку

підприємств агропродовольчої сфери; *графічний* – для наочної демонстрації виявлених тенденцій та відображення моделей; *анкетування та опитування* – для виявлення актуальних закономірностей та оцінки окремих показників кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери та його інтегрального значення; *порівняння* – для проведення оцінки ефективності використання різних підходів до посилення кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери; *узагальнення, системного аналізу* – для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрової безпеки; *модифікованої головної компоненти* – для апробації методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки; *кореляційно-регресійного аналізу* – для прогнозування стратегічних напрямків удосконалення управління кадровою безпекою; *матричний* – для оптимізації моделі управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичною й аналітичною основою дисертаційної роботи є дані Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність підприємств агропродовольчої сфери Полтавської, Сумської та Харківської областей, авторські результати опитування та анкетування, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених за тематикою дослідження, інші довідкові матеріали, інформаційні інтернет-ресурси, власні первинні та аналітичні матеріали дисертанта.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-практичних положень щодо організації кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. У межах проведеного дослідження автор отримав наукові результати, що становлять наукову новизну та практичну значущість і виносяться на захист, зокрема:

*удосконалено:*

– визначення поняття «кадрова безпека підприємства» як сукупність умов і факторів, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудова відносин, сприяють ефективному та

гармонійному розвитку людських ресурсів, що, на відміну від існуючих, засноване на розумінні управління кадровою безпекою не як процесу пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, а як процесу нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб й обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством;

– методичний підхід до аналізу рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери, який, на відміну від існуючих, задовольняє інформаційні потреби різних груп інтересів підприємств, тобто має стейкхолдерорієнтований підхід синергетичного гістерезису, визначає основні драйвери, модуси та атрибути кадрової безпеки, що дозволяє зорієнтувати на політику хеджування ризиків, формуючи імпліцитне та експліцитне поле кадрових загроз у турбулентному періоді криз і біфуркацій, а також підібрати адекватні інструменти адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища;

– методичний підхід до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери, який, на відміну від існуючих, заснований на блоках показників з убезпечення діяльності персоналу (мотиваційна складова кадрової безпеки; забезпечення та ефективність використання персоналу; забезпечення захисту життєдіяльності персоналу; професійна складова кадрової безпеки; соціальна складова кадрової безпеки, оцінка системи кадрової безпеки) з використанням методу модифікованої головної компоненти, що дало змогу апробувати моделі ефективних стратегій управління кадровою безпекою на вітчизняних підприємствах;

– модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери, яка, на відміну від існуючих, заснована на системному підході до її формування та синкретичній взаємодії складових елементів із застосуванням стратегії розвитку в сфері захисту персоналу, а також стратегії превентивних заходів протидії загрозам, що дозволить

суттєво підвищити рівень ефективності функціонування системи кадрової безпеки загалом, а також сформувати політику підприємства та поведінку працівника для забезпечення захисту індивідуальних та організаційних цілей;

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичні засади щодо організаційно-економічних особливостей кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери, які, на відміну від існуючих, одночасно пов'язані з атрибутами й модусами систем управління, ресурсами, необхідними для підтримки безпеки, полями впливу опортуністичних явищ, імперативами та консеквентами застосування конкретного інструментарію адаптації до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища, що дає можливість формування дієздатного трудового колективу підприємства агропродовольчої сфери через застосування технологічного підходу в управлінні його кадровою безпекою;

– проектування карти актуальних факторів кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери, яка, на відміну від існуючих, окрім найактуальніших факторів впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства (плинність кадрів, пандемія та війна), враховує місце українського трудового менталітету на її формування, що дозволяє вдосконалити підходи до інтегрального оцінювання рівня кадрової безпеки з метою активізації можливостей саморозвитку й кар'єри персоналу, а також реалізації соціальних проєктів на селі;

– адаптивний підхід щодо прогнозування стратегічних напрямків удосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери, який, на відміну від існуючих, заснований на формалізації системи кадрової безпеки та процедур забезпечення безпеки персоналу підприємства, нормативно-правовому й методичному супроводі процедур дотримання правил безпеки зі сторони персоналу тощо, що дозволяє зміцнити стратегічні позиції а, відповідно, досягти того рівня безпечного функціонування окремих суб'єктів, який буде сприяти їх сталому розвитку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені теоретичні та практичні положення доведені до рівня методичних рекомендацій, які пропонуються для упровадження у практику підприємств агропродовольчої сфери України та органів державних влади й місцевого самоврядування під час формування й реалізації стратегій регіонального розвитку. Практичне значення має запропонована система формування кадрової безпеки на принципах цілепокладання через типологізацію стратегічних підходів суб'єктів господарювання. Зазначені рекомендації використані в роботі Міністерства аграрної політики та продовольства України (довідка № 3675/85 від 01.08.2022 р.), Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної державної адміністрації (довідка № 02.1-24/73 від 30.08.2022 р.), ТОВ «Веснянський елеватор», м. Полтава (довідка № 156 від 31.08.2022 р.); ТОВ «Веселинівське зерноприймальне підприємство», м. Полтава (довідка № 273 від 05.09.2022 р.), ТОВ «Гуляйпільський елеватор», м. Полтава (довідка № 340 від 14.09.2022 р.); СфГ «Сад» Полтавського району Полтавської області (довідка № 188 від 21.09.2022 р.); Групи компаній «ІМК» (довідка № 587 від 05.10.2022 р.).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Полтавського державного аграрного університету МОН України при підготовці здобувачів вищої освіти під час викладання дисциплін «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент», «Комунікативний менеджмент», «Кадровий менеджмент», «Управління персоналом», «Менеджмент персоналу» (довідка № 01-11/47 від 20.07.2022 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій висновки, рекомендації та положення наукової новизни одержані автором особисто. Із 6 опублікованих у співавторстві праць у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистої праці здобувача. Теоретичні розробки та науково-практичні рекомендації щодо посилення кадрової безпеки в системі

управління підприємством агропродовольчої сфери, які містяться в роботі та виносяться на захист, викладені в переліку наукових праць автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження, висновки та пропозиції дисертації доповідалися, обговорювалися та одержали схвалення на 12 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, таких як: Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту)» (м. Харків, 8-9 листопада 2018 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління» (м. Прага, Чехія, 26-28 листопада 2018 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 14-15 квітня 2020 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Наукові розробки, передові технології, інновації» (м. Прага, Чехія, 06-08 жовтня 2020 р.); XIII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 18 травня 2021 р.); VI Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 17 листопада 2021 р.); VII Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління» (м. Прага, Чехія, 20-22 жовтня 2021 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 17 листопада 2021 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 19 травня 2022 р.); III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 10 червня 2022 р.); VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності



підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.); Міжнародна наукової-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти» (м. Одеса, 18 листопада 2022 р.).

**Публікації.** Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи відображені в 25 наукових працях, із яких 6 статей – у колективних монографіях, 5 статей – у періодичних виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних, 2 статті – у періодичних наукових виданнях іноземних держав, зокрема 1 стаття – у журналі, включеному до наукометричної бази даних Web of Science, 12 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць за темою дисертації становить 4,18 друк. арк., особисто автору належить 3,51 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 243 найменувань, 14 додатків. Основний текст дисертації становить 184 сторінки та містить 16 таблиць, 31 рисуноків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

### 1.1. Архітектоніка кадрової безпеки в системі управління підприємством

В сучасних умовах господарювання головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та актуальних перспектив зростання для досягнення бізнес-цілей, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних факторів (загроз, негативних впливів, факторів ризику тощо) на відповідній стадії життєвого циклу.

Безпека в перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Сучасні дослідники виокремлюють різні характерні ознаки цього явища, зокрема стан, захист, здатність, властивість, мету, заходи, дії, рівень та ін. За Великим тлумачним словником сучасної української мови «безпека – це стан, коли комусь/чомуś ніщо не загрожує» [26, С. 16].

Безпека має два виміри. Негативний вимір окреслює небезпеку, ризики, загрози і т. д. Позитивний – можливості, інтереси, прибуток тощо [26, С. 16].

В спеціальній літературі наведено визначення безпеки як «...режиму, при якому кожен суб'єкт знаходиться в статусі надійної захищеності і не підлягає негативному впливу будь-яких факторів» [91, С. 20]. Але ж виникає питання щодо однозначності даного режиму для різних суб'єктів господарювання, до того ж тривалість даного режиму знов-таки викликає сумніви і є різною, в залежності від локації підприємства, соціально-економічних, політичних, а іноді епідеміологічних і військових умов, життєвого циклу підприємства тощо.

Тож Дуб Б. С. розглядає безпеку в іншому ракурсі: як міру опору або захисту від шкоди. Це стосується будь-якого вразливого і цінного активу, наприклад, людини, житла, громади, нації чи організації [26, С. 16]. Знов-таки не можемо повністю з цим погодитися, тому що підприємство не можна вважати ефективним, або абсолютно захищеним, якщо певний час була порушена сигнаторика імпульсів (тобто його спеціалісти невчасно зреагували на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, або невірно їх трактували), а вже після настання наслідків і гістерезису системи управління підприємством почали застосовуватися концентровані інструменти адаптації.

Слід зазначити, що необхідно розрізняти небезпеку та загрозу. Остання представляє з себе реальну можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування підприємства, наносить матеріальної та нематеріальної шкоди, призводить до відхилень від стратегії [100, С. 49]. Загроза носить адресний, конкретний характер, має виражену спрямованість (наприклад, нанесення збитків). Тоді як ризик завжди передбачає ймовірнісний характер результату, який може бути як негативним, так і позитивним [48, С. 34]. Звідси економічну безпеку можна сприймати як рівень захищеності від загроз, як економічну стійкість та стабільність економічної системи [74, С. 1].

Оскільки безпека може бути на макро-, мезо- та мікрорівнях, то остання якраз і буде формувати безпеку підприємства. При цьому необхідно наголосити на базисі цінності, що змінюється в залежності від фази життєвого циклу підприємства, стану та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто всі процеси мають бути скориговані з урахуванням темпоральної теорії.

Тоді логічно, що економічна безпека підприємства – це процес захисту та рівень захищеності підприємства від загроз та економічна стійкість підприємства, оскільки, комплекс дій, спрямованих на досягнення рівня захищеності, не менш важливий за результат цього процесу [74, С. 1]. В залежності від опортуністичної поведінки серед працівників і ззовні,

економічна безпека підприємства може розглядатися як внутрішній стан ресурсів підприємства, що забезпечує їх ефективне використання для стабільності діяльності та поступального розвитку, дозволяє усувати загрози, гармонізувати економічні інтереси з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Не можемо повністю погодитися з автором, що «...економічна безпека повинна досліджуватися крізь призму внутрішніх властивостей підприємства протистояти загрозам економічного характеру» [91, С. 46]. Адже, крім атрибутивної моделі підприємства, є модусна модель, тобто притаманна йому в деяких станах, наприклад, в період криз та біфуркацій, при цьому не можна забувати про післядію, або гістерезис системи та урахування темпорального чинника.

Тож, об'єктом адаптивної системи економічної безпеки є стійкий економічний стан підприємства нині та в майбутньому. Те, на що спрямовуються зусилля із гарантування економічної безпеки, фактично і є об'єктом захисту, тобто керованою підсистемою [26, С. 16].

«Управління економічною безпекою підприємства – це цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямований на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу» [26, С. 51]. При цьому будь-який потенціал пов'язаний не просто із кадрами, а з людьми, що не є ідеальними (не дуже розумними і не дуже чесними) і мають між собою тертя.

Відповідно, за теорією Коуза, вперше в історії господарській і технологічний прогрес виявляється вже не стільки у нарощуванні обсягів виробництва чи вдосконаленні продукції, скільки у мінливому розвитку потенціалу людини, її ставленні до самої себе і свого місця в навколишньому

світі. За цих умов однією з домінуючих стає проблематика управління персоналом, а відтак, і кадрової безпеки, що є складовою економічної безпеки [46, С. 31].

Погоджуємося з Х. В. Жидецькою, що доцільно кадрову безпеку разом із безпекою кадрів агрегувати в соціально-трудова безпеку [30, С. 6]. За визначенням автора, «кадрова безпека підприємства – це сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє захисту власного бізнесу та його інтересів від свідомих чи несвідомих дій персоналу, що зумовлюють деструктивний вплив на його господарську діяльність». Під поняттям «безпека кадрів підприємства» запропоновано розуміти «...процес створення адміністрацією суб'єкта господарювання безпечних та комфортних умов праці, які дають змогу найманим працівникам максимально використовувати свій потенціал, забезпечують зростання та розвиток творчих здібностей особистості» [30, С. 6].

Серед науковців немає єдиної думки щодо даного агрегату. Так, К. С. Фень вважає, що більш доцільно розглядати безпеку менеджменту й кадрів [91, С. 155]. На думку Б. С. Дуб необхідно виділяти кадровий функціональний складник економічної безпеки, в т. ч. інтелектуальний, соціальний, морально-психологічний, безпека праці / трудовий [26, С. 43]. Ярославський А. О. взагалі агрегують інтелектуальну й кадрову складові економічної безпеки підприємств, що мають за ціль збереження та розвиток інтелектуального потенціалу; ефективне управління персоналом [100, С. 32]. Ареф'єва О. В. та Кузенко Т. Б. виділяють таку складову як безпека праці, хоча її зміст трактують як поняття кадрової складової [2, С. 33]. При цьому більшість даних авторів сходяться на думі, що сутність кадрової безпеки доцільно розглядати залежно від цілей і завдань менеджменту підприємства, а потенційна загроза кадрової безпеки – претенденти на посаду, а також вже працюючі співробітники.

Не можемо погодитися, що суб'єктом ухвалення рішень про формування і впровадження системи кадрової безпеки є керівництво

підприємства [93, С. 6], адже знов-таки у відповідності до теореми Коуза, він може переслідувати особисті, а не організаційні цілі. Тобто керівництво підприємства теж може нести загрози і є необхідність до суб'єктів в першу чергу відносити його власників, звідси – предмет кадрової безпеки: інтереси найманого персоналу й інтереси організації.

«Кадрова безпека є складовою функціональної підсистеми системи економічної безпеки підприємства, спрямованою на запобігання негативним впливам та досягнення і підтримку рівня захищеності системи економічної безпеки підприємства від ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом». Кадрова безпека займає визначальне місце щодо інших складових функціональної підсистеми системи економічної безпеки підприємства, оскільки її об'єктом є персонал, який є первинним у будь-якій складовій [74, С. 9]. Як наслідок, завдання кадрової безпеки: підвищення продуктивності праці персоналу; збереження провідних кадрів на підприємстві; збереження і розвиток кадрового потенціалу; захист прав від можливих протиправних дій працівників [74, С. 12].

Теоретичні підходи з архітекtonіки та тезаурусу кадрової безпеки в системі управління підприємством стали об'єктом вивчення вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема: О. Ареф'євої [1-2], В. Белова [3], І. Бурди [9], С. Васильчак [13], Е. Гречко [24], З. Живко [29], В. Кравченко [46], О. Лащенко [49], Н. Мехеди [58], І. Мойсеєнко [60], М. Петрова [69], Н. Реверчука [75], В. Савченко [76], І. Чумаріна [95], Л. Швайки [97] тощо.

Проте, аналіз теорії і практики кадрової безпеки вказує, що в системі управління вітчизняних підприємств її забезпечення проводиться не завжди ефективно, головним чином через те, що не створена повноцінна науково-методична та інформаційна база в цій галузі управління, відсутній ефективний досвід застосування адекватного вимогам часу інструментарію адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Окрім того, кадрова безпека є однією з найбільш дуалістичних елементів безпеки підприємства, оскільки персонал одночасно є і об'єктом загроз, і суб'єктом їх

виникнення. Вищезазначене обумовлює наявність різноманіття визначень поняття «кадрова безпека» і актуальність тезаурусу цього поняття.

Метою забезпечення безпеки будь-якого підприємства є адекватний системний комплексний вплив на потенційні та реальні загрози, що заважають йому успішно функціонувати в складних турбулентних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі управління безпекою підприємства – це його працівники. Отже, керівництво економічного суб'єкта на різних стадіях життєвого циклу має брати до уваги ризики, безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом, оскільки вони можуть впливати на: здоров'я та життя працівників, зв'язки та відносини між співробітниками, ділову репутацію, доходи кожного працюючого на підприємстві тощо [119].

Персонал в будь-який час є головним драйвером ефективної роботи підприємства. Саме від працівників залежить абсолютна більшість управлінських процесів на підприємстві, вони є рушійною силою, за допомогою якої суб'єкт господарювання досягає власних цілей. Якщо є внутрішні або зовнішні чинники, що можуть вплинути на роботу персоналу, то виникає необхідність контролю та виявлення таких ситуацій з метою запобігання створення чи нівелювання загроз безпеці [21].

Протягом тривалого часу проблеми безпеки функціонування персоналу розглядалися в діяльності відділу кадрів, у рамках охорони праці та мотивації персоналу, не відокремлювалась і не сприймалася як самостійний об'єкт управління. Проте, в сучасному періоді криз і біфуркацій при постійній зміні не тільки модусів, а й атрибутів систем управління підприємствами, популяризації нетрадиційних форм зайнятості та необхідності елімінування кадрових ризиків є необхідність виділення кадрової безпеки підприємства в окрему сферу, яка забезпечуватиме ефективний захист на всіх етапах його функціонування [83; 90]. Тому необхідним є більш глибокий аналіз трактування кадрової безпеки (Додаток А). Зважаючи на вищесказане, кадрова безпека має специфічні особливості, властиві тільки їй.

Систематичне забезпечення кадрової безпеки на найвищому рівні є складним процесом в управлінні персоналом.

Безумовно, за сучасних турбулентних умов особливо важливою складовою кадрової безпеки є професійна підготовка персоналу щодо аналізу сигнаторики імпульсів. Особливо це питання стає актуальним у непередбачуваній атмосфері зовнішніх факторів та нестабільній фінансово-економічній ситуації в Україні, Європі та світі в цілому.

Слід погодитися з В. А. Савченко [76], який дає таке тлумачення поняття професійного розвитку персоналу: «це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей». На нашу думку, професійний розвиток персоналу, адекватний економіко-часовому контенту розвитку, є одним з основних елементів у забезпеченні кадрової безпеки підприємства.

Таким чином, незалежно від актуалізації якогось конкретного підходу до поняття «кадрова безпека», саме від її належного забезпечення і залежать поточні та можливі майбутні результати функціонування підприємства.

Розробка й упровадження засад кадрової безпеки має базуватися на таких принципах, як командна єдність і системність, правова та соціальна захищеність, дотримання балансу інтересів усіх учасників. Окрім цього, слід урахувати і те, що оптимальна модель кадрової безпеки – це, в першу чергу, система адаптації та взаємодії, носіями якої є персонал підприємства (керівники, спеціалісти, фахівці, робочі), тому «...процес формування та впровадження кадрової безпеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають» [48, С. 45-46]. Щодо управлінських питань



безпеки підприємства, пов'язаної з ризиками негативного впливу співробітників, то ця сфера є досить новою для вітчизняної економічної науки і актуалізується в останні роки, вимагаючи більшої уваги й вивчення.

Аналіз теоретичних походів щодо суті та змісту кадрової безпеки в системі управління підприємств засвідчив, що процес її забезпечення у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжок, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу [9; 75]. Проте, більшість науковців кадрову безпеку визначають як частину загальної або економічної безпеки певної соціально-економічної системи. Зокрема, І. Я. Бурда визначає кадрову безпеку як «...складову частину економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства» [9].

Н. Й. Реверчук стверджує, що управління кадровою безпекою підприємства полягає в «...попередженні та зменшенні небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства» [75]. Таким чином актуалізуються два базових підходи до сутності кадрової безпеки: статичний і процесний [91, С. 5].

Дещо іншим є тлумачення І. Г. Чумаріна, який розглядає кадрову безпеку з позицій процесного підходу. «Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому» [95, С. 34]. Зауважимо, що на безпеку діє не тільки ринок, а відтак, мінливість неринкових факторів не можна залишати поза увагою даного дослідження.

Якщо ж розглядати кадрову безпеку з точки зору її цілей, то негативні впливи з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що

не зовсім вірно, оскільки загрозами кадровій безпеці можуть бути як дії, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неадекватна ситуації поведінка в умовах ризику або невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання загрозам дозволяє стверджувати про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою підприємства.

Н. Г. Мехеда та А. І. Маренич стверджують, що кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як «...комбінацію таких складових частин безпеки життєдіяльності як соціально-мотиваційну, професійну та антиконфліктну безпеку» [58].

Не зовсім вірно вважати, що в якості предмету кадрової безпеки мають бути виключно інтереси підприємства, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам персоналу, що, у свою чергу, і призводитиме до виникнення загроз кадровій безпеці. Предметом кадрової безпеки мають стати інтереси і підприємства, і найманого персоналу, а її результатом має бути взаємна їх захищеність щодо всіх учасників соціально-трудова відносин, тобто актуальним наразі є стейкхолдероорієнтований підхід. Увага менеджерів має концентруватися на дотриманні балансу життєво важливих інтересів: у разі коли безпека одного об'єкта досягається за рахунок інтересів іншого, якраз і відбувається порушення кадрової безпеки.

М. І. Петров уточнює визначення кадрової безпеки з позицій суб'єктно-об'єктного підходу: «...кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, при якому впливи на них із боку природного, економічного та соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти будь-якої шкоди». Доцільніше все ж таки, стверджувати про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність [69].

Якщо ж розглядати кадрову безпеку як діяльність, спрямовану на підтримку гарантованої захищеності підприємства, то формується непорозуміння щодо результату безпеки, а також щодо суб'єкта забезпечення

безпеки, який гарантує такий результат. Адже об'єкти та суб'єкти кадрової безпеки можуть мінятися місцями, через що визначити гаранта безпеки доволі складно, а іноді навіть і неможливо.

Якщо ж розуміти під кадровою безпекою підприємства ступінь його захищеності від загроз, пов'язаних із персоналом, то знов-таки виникають багато суб'єктно-об'єктних непорозумінь. Так, наприклад, сам персонал не може контролювати підвищення середнього віку, а відповідно – і вікову політику, або наслідки реалізації політики мотиваційного менеджменту має аналізувати не кожен член трудового колективу, а фахівець.

Відповідно даного висновку, в дослідженні С. В. Халіна розвинуто наукове тлумачення сутності поняття «кадрова безпека підприємства» шляхом розгляду цього явища в якості складової економічної безпеки, яке характеризує такий стан системи управління підприємством, що дозволяє останньому повною мірою забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами згідно з кваліфікаційними, кількісними та поведінковими вимогами, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які йдуть у розріз із політикою ведення основної діяльності та реалізацією стратегій і програм розвитку [93, С. 5-6].

Зважаючи на актуальність виклику лояльності персоналу через систему заробітної плати, на думку О. О. Кравченко, «кадрова безпека – це сукупність заходів, спрямованих на запобігання економічним загрозам і ризикам діяльності підприємства та пов'язаних із ефективністю використання робочої сили та робочого часу, оплати праці та стану її виплати, мобільністю та рухом робочої сили, соціального захисту персоналу» [46]. Тоді, якщо розглядати кадрову безпеку в системі економічної безпеки як процес, можна зробити висновок, що «кадрова безпека – це процес моніторингу, мінімізації та превенції негативних впливів на економічну безпеку підприємства через ефективний ризик-менеджмент загроз і небезпек, пов'язаних із персоналом». Якщо ж розглядати кадрову безпеку підприємства як стан, то «кадрова безпека – це оптимальний стан захищеності персоналу підприємства від

зовнішніх загроз та оптимальний стан економічної захищеності підприємства від внутрішніх загроз із боку персоналу» [29, С. 10]. Звідси, і ціль кадрової безпеки – або підбір висококваліфікованого персоналу або ж його навчання нормам та основним вимогам роботи. Тут виникає питання щодо кореляції кваліфікації та лояльності, адже опортуністичні настрої у висококваліфікованого персоналу теж можуть проявлятися в певних проявах, а гроші, вкладені в нелояльний персонал, можуть бути інвестиціями в кадровий потенціал конкурентів.

Враховуючи зазначені зауваження, С. В. Кондратьєва визначає кадрову безпеку підприємства «...як комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства» [44]. Не можемо знов-таки до кінця погодитися із даним визначенням, оскільки кадрова безпека в системі управління підприємством має не в останню чергу концентрувати увагу на розкритті потенціалу працівників, інтенсивність якого якраз і є одним із базових факторів конкурентоспроможності підприємства. Тобто управління кадровою безпекою – це не є процес пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, це є процес нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб та обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством.

Управлінського підходу також дотримується і О. Ю. Литовченко, що визначає кадрову безпеку як «...сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства» [51].

Таким чином, на визначення сутності поняття «кадрова безпека» існує багато точок зору, що мають як загальні, так і відмінні риси. У зв'язку з цим,

доцільним є проведення групування визначень кадрової безпеки в розрізі підходів. Усіх учених, які досліджували її сутність, можна розділити на тих, що розглядають це поняття з позицій: цільового, процесно-превентивного, структурного, функціонального, управлінсько-потенціального, ресурсного та компаративного підходів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства [згруповано і доповнено автором на основі 9; 44; 51; 89]

Усі підходи з представлених семи груп визначень заслуговують на увагу. При цьому процесно-превентивний підхід визначення кадрової безпеки є найбільш розповсюдженим. Це пояснюється тим, що при його використанні фактично ототожнюються два різні поняття «кадрова безпека» і «процес управління кадровою безпекою». Ця група визначень

характеризується тим, що під кадровою безпекою підприємства розуміється процес запобігання загрозам. Щодо забезпечення кадрової безпеки із позицій системного підходу, безумовно, дані підходи мають право на існування, оскільки кадрова безпека є складовою частиною економічної або загальної безпеки підприємства. Проте, ці визначення не розкривають сутності поняття, а лише вказують місце кадрової складової в системі економічної безпеки та ілюструють структуру самої кадрової безпеки.

Низка визначень, заснованих на функціональному підході, характеризується найбільшою роз'єднаністю, оскільки під кадровою безпекою розуміють: і генеральний напрямок кадрової роботи, і правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, і сукупність управлінських заходів, і діяльність тощо. Сам же по собі цей підхід пов'язаний із управлінням кадровою безпекою, а не із розкриттям її сутності. Його використання в комплексі з іншими підходами щодо визначення кадрової безпеки є цілком актуальним.

Управлінсько-потенціальний підхід є похідним від функціонального та демонструє необхідність здійснення саме управлінських заходів, що пов'язані з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу. В системі параметрів економічної безпеки [53, С. 265] розглядається потенціал персоналу (з точки зору його кваліфікації та надійності). Першим етапом формування на основі ефективної культури безпеки є визначення спільного бачення безпеки та чітких цілей, узгоджених із загальною стратегією підприємницької структури [53, С. 266]. Поведінки безпеки повідомляються, винагороджуються та визнаються, мотивуючи людей, формуючи прихильність і використовуючи всі переваги своїх навичок та знань для підтримки досягнення організаційних цілей [53, С. 268]. Проте такий підхід є однобоким, оскільки недооцінюється вплив зовнішнього середовища, що може обернути нанівець всі зусилля в першу чергу менеджменту підприємства над самореалізацією своїх співробітників, оскільки активні і пасивні заходи кадрового менеджменту конкурентів

(наприклад, більша заробітна плата або пряме перетягування бажаного співробітника підприємства-конкурента) можуть призвести до кадрового хаосу чи, навіть, кадрового колапсу, що недооцінювати суб'єктам кадрової безпеки підприємства не можна. При цьому превентивні витрати на організацію та забезпечення кадрової безпеки в системі управління підприємством і збитки від самих кадрових негараздів неспівставні.

Практично значимим є визначення кадрової безпеки з позиції цільового підходу, оскільки у процесі забезпечення безпеки є її результат, тобто ціль здійснення заходів. Проте, в межах даного підходу є одна особливість кадрової безпеки – її стан захищеності. Відповідно до цільового підходу, кадрову безпеку асоціюють із такою метою підприємства, як стан захищеності від загроз і небезпек у трудовій сфері.

Самобутнім є ресурсний підхід, який вказує на необхідність наявності ресурсів відповідної кількості й якості для реалізації заходів забезпечення безпеки (чи кількісно-якісна характеристика стану захищеності інтересів) підприємства й особистості. Недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами, формуванням ефективної системи управління персоналом і актуальною комунікаційною політикою, оскільки сама наявність усіх складових ще не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз і небезпек.

Компаративний підхід зосереджує свою увагу на трактуванні «кадрової безпеки» з початку її виникнення до її сучасних дефініцій. Це дає змогу визначити вимоги та функції безпеки персоналу підприємства в актуальних умовах різних економічних трансформацій.

Зважаючи на багатоаспектність і різноманітність наукових підходів до визначення кадрової безпеки підприємства, її сутність маємо розглядати в залежності від предметної області дослідження, з можливістю взаємоінтеграції та взаємодоповнення наведених підходів.

На основі розгляду теоретичних підходів сутності та змісту поняття «кадрова безпека підприємства» вважаємо доцільним визначити її як

сукупність умов і факторів підприємства, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудова відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

Зауважимо, що формування небезпек суб'єктами об'єктам (працівники – бізнес та бізнес – працівники) – це взаємний процес [30, С. 1]. Більш того слід виділити можливість існування фахового суб'єкту кадрової безпеки – службу економічної безпеки та службу управління персоналом [74, С. 7-8], а також функціональних суб'єктів кадрової безпеки – керівників та менеджмент підприємств [74, С. 7-8].

На думку В. В. Бондаренко-Берегович кадрова безпека має за об'єкт захисту людський капітал підприємства, а в якості механізму захисту – систему безперервного навчання й атестацій [6, С. 56]. Дана концепція заснована на управлінсько-потенціальному підході, бо демонструє взаємозалежність порядності працівника та його професійності, що не завжди виправдовує себе. Тому, на нашу думку, даний підхід треба скоригувати з урахуванням темпоральної теорії, теореми Коуза, зважаючи на опортуністичну поведінку серед працівників і зовні та гістерезис управлінської системи в період криз і біфуркацій в аспекті сигнаторики імпульсів та вироблення і застосування валідних компліментарних інструментів адаптації до змін модусів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Так, наприклад, недостатня увага до інтересів працівників дуже часто призводить до зниження лояльності персоналу, їх демотивації, а відповідно – активізації деструктивних намірів (є можливими плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, крадіжки, шахрайство, незаконне привласнення активів, промислове шпигунство тощо) [30, С. 8; 93, С. 11].

Розбіжності поглядів у трактуванні категорій «небезпека», «загроза», «ризик» обумовлюють необхідність їх уточнення. Так, безпека – це потенційна можливість негативного впливу чинників, за якої об'єкт безпеки не має впливу на її джерело; загроза – це реальна можливість негативного впливу ідентифікованих чинників, які спричинять економічні



збитки у разі настання і вимагають відповідної протидії; на відміну від небезпек, загрози кадрової безпеки мають суб'єкт, об'єкт, спрямованість і реалізуються через ризики – ймовірність настання загрози та результат наслідків, за яких об'єкт ризику може впливати на ризик внаслідок прийняття кадрових рішень [74, С. 9].

Об'єкт загрози – людина (її економічний потенціал, здоров'я, життя тощо) через можливість шкоди працівникам і бізнесу (від суб'єкта господарювання – шкідливі та небезпечні умови праці, недотримання чинного трудового законодавства, несприятливий психологічний клімат у колективі) [93, С. 12]. Суб'єкт загрози – людина (поведінка, діяльність) через погіршення рівня життєдіяльності персоналу як основної передумови для зловживань працівників [30, С. 1; 93, С. 12].

Вчені виокремлюють різні складові кадрової безпеки. Зокрема О. М. Герасименко та О. Ю. Литовченко вважають основними безпеку життєдіяльності, соціальну, мотиваційну безпеку [46; 51]. Т. Б. Шира доповнює вищезазначені складові безпекою здоров'я, фізичною безпекою, безпекою в галузі інновацій, фінансовою безпекою [46; 98]. А. В. Череп і О. В. Кравченко приділяють суттєву увагу соціально-мотиваційній безпеці та вважають за доцільне до її складу включити фінансову, кар'єрну, технологічну, адміністративну, естетичну, професійну, пенсійно-страхову, патріотичну, комунікаційну, безпеку володіння сучасними знаннями [46].

Найбільш суттєвими факторами, які впливають на кадрову складову економічної безпеки підприємства, є макроекономічна ситуація в Україні, рівень державних соціальних гарантій, військово-політична ситуація, інтеграційні процеси, особливості розвитку регіонів, територіальне розташування підприємства, наявність у регіоні працівників необхідних професій, фахових компетентностей та досвіду роботи. Найвагомішими внутрішніми факторами можна вважати сферу діяльності, розміри підприємства, стиль менеджменту, розвиненість корпоративних цінностей, фінансовий стан товаровиробника, соціальну відповідальність підприємства.

## 1.2. Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери

В сучасній практиці господарювання поняття безпеки взаємопов'язане з поняттям розвиток. Це обумовлюється тим, що розвиток неможливий без безпеки – у разі, якщо не попередити загрози безпеці, не ліквідувати негативні наслідки, стійке зростання та розвиток підприємства не відбуватиметься, стан погіршуватиметься, можливі криза та банкрутство. Водночас розвиток є передумовою появи нових ризиків [26, С. 15]. Розвиток підприємств різних галузей має свої особливості. Вони пов'язані із атрибутами та модусами систем управління, ресурсами, необхідними для підтримки безпеки підприємства, полями впливу опортуністичних явищ, імперативами та консеквентами застосування конкретного інструментарію адаптації до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Дані особливості яскраво виражені в агропродовольчій сфері України.

Розвиток персоналу підприємства агропродовольчої сфери в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпозується на такі процеси, як: оцінка рівня знань, умінь і навичок персоналу та виявлення потреби в його навчанні; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування та реалізація програми навчання та розвитку персоналу; оцінка ефективності даного навчання. На думку С. В. Халіна, інструментами управління при цьому можуть виступати: HR-стратегія, кадрова політика, нормативно-регламентуюча документація, штатний розпис, бюджет витрат на персонал, вимоги до кадрової безпеки [93, С. 13].

Якщо найбільш важливими елементами механізму забезпечення кадрової безпеки системи економічної безпеки підприємства є стратегічний розвиток кадрового потенціалу, формування кадрової стратегії та розробка програм мотивації персоналу, менш важливими – формування корпоративної культури, процес оцінки та атестації персоналу, процес забезпечення кадрової безпеки системи економічної безпеки підприємства

та організації найму персоналу [4; 8; 15; 16; 22; 35; 37; 43; 55; 59; 74; 99; 102], то в підприємствах агропродовольчої сфери надзвичайно важливим є питання постійної зайнятості. Працюючи тільки сезонно в сфері рослинництва, утримати працівників вкрай важко. Крім того, в даній сфері фактично неможливо застосувати нетрадиційні форми зайнятості (онлайн, аутсорсинг тощо), оскільки робота відбувається в основному із біологічними активами, що потребує фізичної присутності на певних локаціях. На тваринницьких же підприємствах, крім локальності, потребує на увагу фактор біологічної безпеки, що теж пов'язаний із здоров'ям та сумлінням у дотриманні правил біологічної безпеки працівниками. Достатньо примітивно розвиненими в Україні є питання хеджування ризиків у агропродовольчій сфері. В період криз (зокрема військових, епідеміологічних тощо) не представляється можливості релокація підприємств (окрім переробних), через прив'язку до землі. Також в сільській місцевості, через наявність особистого господарства, можуть проявлятися в більшому ступені опортуністичні настрої.

Одним із основних чинників механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери є благонадійність персоналу, яка залежить від його задоволеності та лояльності, основою формування яких є мотиваційний механізм, що складається з декількох основних системних атрибутів на думку Ю. А. Поскрипко: можливість кар'єрного зростання (обмежена через зазвичай примітивний організаційний дизайн та питання власності); престижність займаної посади (важлива через незначний рівень зайнятості у сільській місцевості); належний рівень заробітної плати (обмежений через високий рівень самозайнятості); престижність підприємства (неважлива через незначний рівень зайнятості у сільській місцевості); сприятливі умови праці (дуже важливі через високий рівень самозайнятості); задоволеність роботою (не надто важлива через незначний рівень зайнятості у сільській місцевості); умови професійного розвитку (на рівні інших сфер економіки); творчий характер праці (на рівні інших сфер

економіки); зручний графік робочого часу (важливі через високий рівень самозайнятості) [19; 74, С. 12].

В агропродовольчій сфері найкращий вибір керівника – це лояльний співробітник, тобто задоволений умовами, винагородою, зростанням і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз [29, С. 15].

Удосконалення на стратегічному рівні системи економічної безпеки підприємства (далі – СЕБП) агропродовольчої сфери відбувається за рахунок розробки та реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки СЕБП на основі стратегії розвитку підприємств, стратегії забезпечення СЕБП та кадрової стратегії. Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки на тактичному рівні СЕБП передбачає насамперед визначення центрів відповідальності та вимог до фахових та функціональних суб'єктів забезпечення кадрової безпеки у СЕБП, зокрема служби економічної безпеки за умов її наявності та кадрової служби за відсутності служби економічної безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери. Для практичної імплементації механізму забезпечення кадрової безпеки на підприємствах на тактичному рівні СЕБП агропродовольчої сфери доцільним є застосування методології управління організаційними змінами: діагностика проблем; бачення «як повинно бути»; формування та мотивування команди, визначення відповідальних; досягнення «швидких перемог» та їх апробація у пілотному проекті; масштабування результатів для досягнення глобальних покращень; контроль та оцінка результативності згідно з визначеними КРІ; «закріплення» у наказах і розпорядженнях підприємства та у корпоративній культурі [74, С. 14; 86]. Однак, в період турбулентності зміни відбуваються настільки динамічно, що в самій парадигмі існування підприємства агропродовольчої сфери відповідно до темпоральної теорії постійно виникають проблеми, аномалії та колізії, що потребує систематичного оновлення інструментарію кадрової безпеки. До того ж поле пріоритетів розвитку в агропродовольчій сфері формується не тільки через індивідуалізм, часто це відбувається через холізм, що має

діаметральні атрибутивні властивості. Щодо корпоративної культури, то галузевий стейкхолдерорієнтований підхід дає основний імпульс імперативним методам впливу на персонал.

Основний вектор кількісної оцінки результативності механізму забезпечення кадрової безпеки СЕБП агропродовольчої сфери – визначення співвідношення між витратами на забезпечення цільового рівня кадрової безпеки СЕБП та фактично досягненим рівнем (КРІ) кадрової безпеки СЕБП за трьома основними напрямками: інвестиції у формування та удосконалення найму й адаптації персоналу; інвестиції у формування та удосконалення розвитку і контролю персоналу; інвестиції у формування та удосконалення системи мотивації й розвитку лояльності персоналу [74, С. 14-15].

В цьому ключі Ю. А. Поскрипко розглянуто основні чинники небезпек, ризиків та загроз кадровій безпеці, які згруповано за класифікаційними ознаками, що дало можливість проаналізувати ризики і загрози кадрової безпеки за видами порушень на різних етапах контролю взаємодії між працівником і підприємством агропродовольчої сфери – при наймі на роботу, під час трудової діяльності, при звільненні – та дійти висновку: оскільки персонал підприємств може бути джерелом ризиків і загроз кадровій безпеці, захист від них є основою механізмів забезпечення кадрової безпеки [74, С. 9].

Відповідно, в сучасних умовах доцільно виокремити дві групи суб'єктів системи економічної, а, відповідно, і кадрової, безпеки підприємств агропродовольчої сфери: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх суб'єктів належать: власні внутрішні служби, структурні підрозділи, персонал, у компетенцію яких входить безпосереднє гарантування безпеки підприємства; керівники, рада правління, власники (засновники) підприємства; акціонери, потенційні інвестори [26, С. 42].

До зовнішніх суб'єктів відносяться: недержавні організації (детективні агентства, приватні охоронні служби, служби безпеки, пожежна служба;

кадрові, консалтингові, страхові, аудиторські фірми, банківські установи, інші); державні структури (ЗСУ, державна служба охорони, правоохоронні органи, органи держуправління – законодавчі, виконавчі, судові); окремі органи, відомства, науково-освітні заклади [26, С. 43].

Розглядаючи дане питання в контексті реакційної гри на полі безпекових «провалів» та підготовуючи до гри поле формування пріоритетів, зазначимо, що диспропорції в розподілі доходів між роботодавцями та найманими працівниками, викривлення в застосованих системах мотивації праці та стимулювання персоналу, складність вітчизняного трудового законодавства, подекуди недостатній рівень доброчесності персоналу управління актуалізують необхідність побудови дієвих механізмів управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери саме з урахуванням позицій зацікавлених осіб на цих полях [48, С. 10].

При цьому в агропродовольчій сфері популярності набув прийом агрегації загроз, що передбачає об'єднання декількох загроз в одну із метою всебічного розуміння загальної загрози, а також звуження інструментарію економічної безпеки та економії ресурсів підприємства [6, С. 74].

На підставі аналізу результативності імперативного, автономного, диспозитивного, функціонального та цільового методів впливу на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища Ю. А. Поскрипко встановлено, що найбільш суттєвими актуальними загрозами кадровій безпеці на вітчизняних агропродовольчих підприємствах є зниження мотивації та продуктивності праці, суттєві помилки при наймі на роботу та зниження задоволеності та лояльності співробітників. Ризики кадрової безпеки у механізмі її забезпечення даним автором розглянуто на ключових етапах контролю в процесі управління персоналом: прийняття кандидата з безпосередніми загрозами кадровій безпеці; низька надійність і лояльність кандидата, хибна оцінка кандидата на етапі найму. Засобами їх мінімізації є перевірка рекомендацій кандидатів, застосування спеціалізованих тестів Midot тощо.

Основними ризиками кадрової безпеки «поточного контролю» є ризик відтоку провідних працівників через кращі пропозиції конкурентів, ризик втрати працівником мотивації та стимулів щодо ефективної праці, ризик припинення фахового розвитку та зниження кадрового потенціалу. Засобами їх мінімізації є удосконалення мотиваційного механізму, покращення умов праці, оптимізація соціальних пакетів, планування кар'єри працівників, програми розвитку персоналу тощо. Основними ризиками кадрової безпеки «вихідного контролю» є ризик витоку комерційної таємниці, ризик формування негативного іміджу підприємства внаслідок розповсюдження негативної інформації. Засобами нейтралізації даних ризиків є системи захисту конфіденційної інформації, консультативна підтримка працівників, які звільняються. Ефективним засобом забезпечення кадрової безпеки СЕПБ є оцінка ризику службових зловживань (показником благонадійності) за методикою Midot [5; 7; 25; 27; 36; 45; 50; 52; 57; 66; 74; 79].

На думку В. М. Курепіна, основними загрозами, з якими стикається більшість вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери в процесі свого функціонування, є: розкрадання, шахрайство, замах на інтелектуальну власність, корупція, зловживання посадовими обов'язками, рейдерські атаки, комп'ютерні злочини тощо. Окрім цього, актуальні для сучасного підприємства агропродовольчої сфери в умовах турбулентного середовища: недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня, слабка організація системи навчання, помилки в плануванні персоналу та неякісні перевірки кандидатів для прийому на роботу, настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації, слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації [48, С. 104]. Окрім цього в сільській місцевості головною причиною сьогоднішнього стрімкого скорочення населення залишається трудова міграція, яка перетворилася на вагомую загрозу національній безпеці, економічному розвитку та розвитку людського капіталу [73, С. 55]. В умовах війни до неї додається ще й вимушена міграція через ризик життю, здоров'ю.

Можемо констатувати, що це не просто трудова міграція, а економічна, під якою розуміють переселення мешканців із соціально-економічних причин, внаслідок погіршення умов праці та життя, що призводить до зростання бідності, злиденності, масового розшарування у суспільстві і, як наслідок, до зростання ймовірності конфліктів, протистоянь та суперечностей [73, С. 56].

В контексті вищесказаного успішний розвиток кадрової безпеки в системі управління підприємства агропродовольчої сфери насамперед визначається здатністю трудового колективу оперативно освоювати та впроваджувати нові технологічні процеси, що сприяють підвищенню якості продукції, що випускається, та зниженню технологічної собівартості, що дозволяє підприємству збільшувати чистий прибуток і бути конкурентоспроможним на світовому ринку (тому що трудові ресурси є надто мобільним ресурсом).

Кожен член трудового колективу повинен розуміти, що все у бізнесі залежить від прибутку. В період криз та біфуркацій такий спосіб полягає у двох принципах: потрібно намагатися швидко отримати інформацію про збитки та перешкоди; необхідно без зволікання, відразу ж подолати труднощі [10; 14; 17; 20; 23; 28; 41; 62; 67; 106; 108; 109; 116].

У цьому контексті можна розглядати поступальний рух трудового колективу підприємства агропродовольчої сфери чисельністю "m", власне (осі) Oх під дію деякої рушійної сили "F", що залежить тільки від пройденого шляху, тобто від положення деякої точки на осі Oх. Диференціальне рівняння такого руху виражатиметься залежністю:

$$\frac{m d^2x}{dt} = F(x) \quad (1.1)$$

Нехай при  $t=0$  буде  $x = x_0$ ,  $\frac{dx}{dt} = v_0$ . Під швидкістю  $v_0$  маємо на увазі інтенсивність освоєння нових технологічних процесів за деякий час  $t$ .



Помноживши обидві частини рівняння (1.1) на  $\left(\frac{dx}{dt}\right) dt$  і проінтегрувавши від 0 до  $t$ , отримаємо:

$$\frac{1}{2} m \left(\frac{dx}{dt}\right)^2 - \frac{1}{2} m v_0^2 = \int_{x_0}^x F(x) dx \quad (1.2)$$

або

$$\frac{1}{2} m \left(\frac{dx}{dt}\right)^2 + \left[-\int_{x_0}^x F(x) dx\right] = \frac{1}{2} m v_0^2 = \text{const} \quad (1.3)$$

Перший доданок останнього рівняння (1.3) є кінетичною енергією колективу, що є здатністю вирішувати виникаючі виробничі завдання з освоєння нових технологічних процесів, друге – потенційну енергію колективу, що рухається, тобто становище деякої точки на осі  $Ox$ . З отриманої рівності випливає, що сума кінетичної та потенційної енергії колективу (назвемо її творчим потенціалом трудового колективу) залишається постійною весь час руху та залежить від початкової швидкості  $v_0$  освоєння нових технологічних процесів, наприклад, протягом місяця. Тому найважливішим завданням керівництва з точки зору організації системи кадрової безпеки є створення дієздатного трудового колективу з високим творчим потенціалом  $v_0$ , постійний моніторинг стану швидкості освоєння  $v_0$  нових технологічних процесів та вплив на нього зусиллям професійної підготовки кадрів [11; 38; 40; 59; 64; 65; 80; 81; 101; 107; 108; 116; 121].

Таким чином можна запропонувати восьмий (технологічний) підхід до визначення сутності кадрової безпеки як здатності підприємства оперативно реагувати на коливання світового ринку та швидко вирішувати проблеми технологічного характеру, що виникають, для забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, що випускається. За умови постійного впровадження сучасних досягнень науки і техніки у власне виробництво для цього необхідно насамперед мати: високу професійну підготовку власних

кадрів; високу оплату праці співробітників; належний технологічний парк обладнання; належний рівень техніки безпеки; високі соціальні норми захисту працівників; сучасний рівень медичного обслуговування; належні умови дозвілля; сучасний рівень забезпечення житлом тощо.

Даний підхід на сьогодні є актуальним для підприємств агропродовольчої сфери як ніколи, оскільки надто велика кількість підприємств в усьому світі стикаються із загрозами, що виникають через нестачу кадрів певної кваліфікації у певні сезони за проблем логістики міграції (наприклад, від українських мігрантів залежить значна частина ВВП Польщі, інших європейських держав; тобто без українських трудових мігрантів підприємства даних країн, навіть при непропорційній за розмірами міграції з азійських та африканських країн, можуть понести фінансові збитки або навіть втратити певні ринки).

Ефективна виробнича діяльність підприємства агропродовольчої сфери характеризується постійним удосконаленням та безперервним освоєнням нових технологічних процесів, які дають змогу виробляти високоякісну сільгосппродукцію та успішно конкурувати на світовому ринку. Таким чином, технологічний процес є стрижнем, який дозволяє підприємству агропродовольчої сфери розвиватися та ставати економічно потужним. Технологічний процес є головною частиною виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний з послідовною зміною стану виробництва. Технологічний процес поділяється на окремі операції, освоєння яких проводиться в такому порядку: вивчення; визначення можливості здійснення; розподіл на окремі частини; визначення оптимальних технологічних режимів; проектування та виготовлення технологічного оснащення; визначення критерію оцінки якості; навчання виробничого персоналу; перевірка у реальних умовах; організація процесу освоєння.

Одним із відповідальних етапів освоєння нового технологічного процесу є навчання виробничого персоналу, який іноді розтягується на тижні, місяці і навіть роки, що є неприпустимим в умовах жорсткої

конкуренції та без пекових загроз. Як показує практика, навчання прийомів освоєння "Y" нового технологічного процесу в залежності від часу "t" відбувається за деякою залежністю:

$$y = f(t) = \sqrt[n]{t} \quad (1.4)$$

де  $y$  – кількість освоєних прийомів;

$t$  – час у днях;

$n$  – показник ступеня кореня 2...3.

На рис. 1.2 наведено графічне зображення даної залежності.

Однак, для реальних умов упровадження нового технологічного процесу функціональна залежність (1.4) набуває вигляду:

$$y = k\sqrt[n]{t} \quad (1.5)$$

де  $k$  – коефіцієнт пропорційності, що враховує рівень підготовки професійних кадрів, який впливає на тривалість  $t_1$  повного освоєння прийомів нового технологічного процесу.

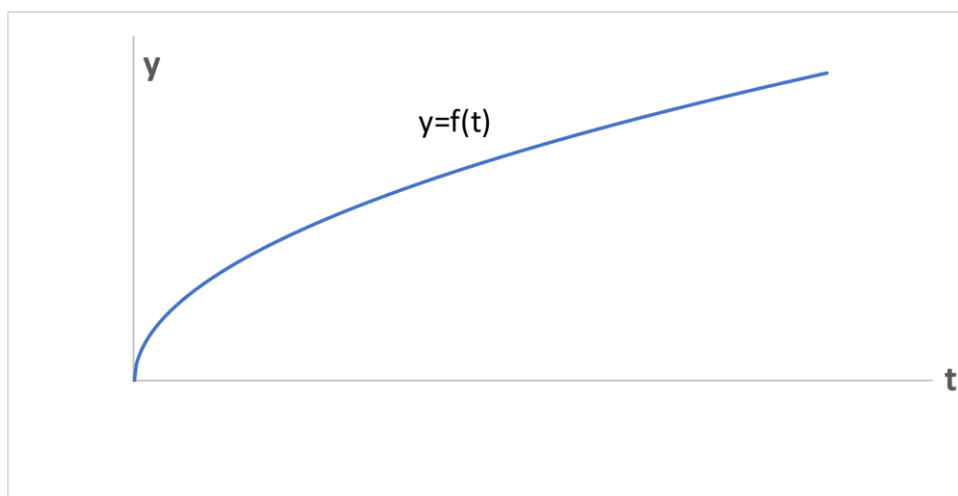


Рис. 1.2. Графічна залежність елементів технологічного підходу до кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери [побудовано автором]

Коефіцієнт "k" є ступенем підготовки кадрів, які можуть опанувати новий технологічний процес, тобто технологічним елементом кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери на шляху успішного розвитку та конкурентоспроможного становища на світовому ринку. Викладене дозволяє зробити висновок, що підприємство агропродовольчої сфери повинне постійно приділяти увагу професійному навчанню кадрів, щоб підтримувати коефіцієнт k на досить високому рівні, тобто на тому рівні, що дозволяє оперативно та грамотно освоювати нові технологічні процеси. Інакше кажучи, коефіцієнт k визначає рівень підготовки професійних кадрів до виконання нових процесів, тобто нових технологічних процесів. Отже, найбільш зручно застосовувати для визначення параметрів освоєння нового технологічного процесу рівняння парабол різних ступенів, оскільки, змінюючи показник ступеня n, для закону швидкості навчання, можна отримати вирази, близькі до дійсних характеристик процесу освоєння технологічного процесу.

Розглянемо у цьому контексті сімейство парабол:

$$y = \frac{an}{n-1} \left( t - \frac{t^n}{nb^{n-1}} \right) + c \quad (1.6)$$

де y - складність (кількість прийомів) нового технологічного процесу;

t – час;

c - деяка стала величина;

a, b - постійні показники;

n – ступінь.

При постійних значеннях a і b, але різних n, всі криві цього сімейства перетинаються у двох точках, відповідних  $x=0$  і  $x=b$ .

Однак, як показує практика, тривалість впровадження "t" нового технологічного процесу в залежності від його складності "y", а також від

актуальних ризиків, професійного рівня працівників та від наявності відповідного технологічного обладнання має дещо інший характер, що наведено на рис. 1.3.

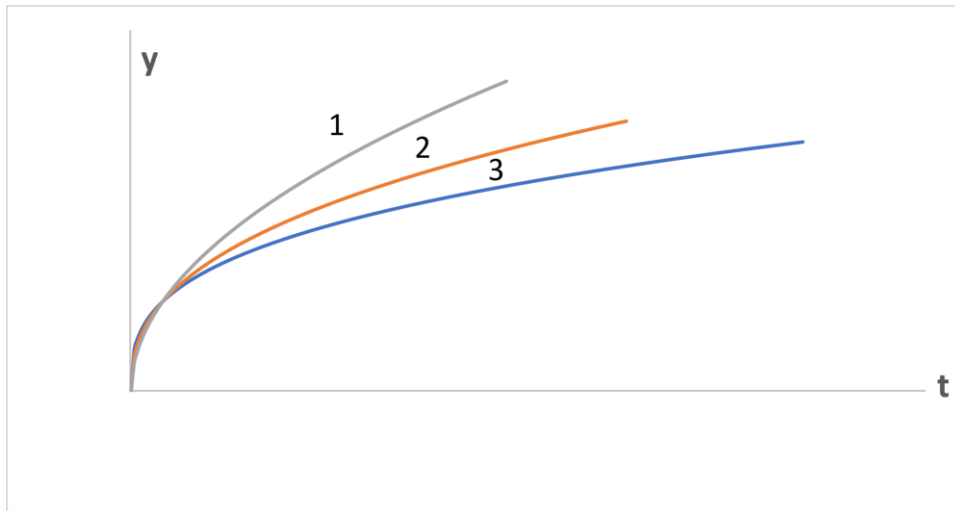


Рис. 1.3. Тривалість запровадження  $t$  технологічного процесу в залежності від його складності в системі технологічного підходу до кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери [побудовано автором]

По кривих 1, 2, 3 видно, що тривалість освоєння  $t$  нового технологічного процесу і техніко-економічний рівень, що при цьому досягається,  $Y_p$  дійсно має параболічний вигляд, але з різними значеннями  $t=0$  і  $t=b$ , коли досягається граничний рівень. Чим нижча професійна підготовка працівників підприємств агропродовольчої сфери, тим довше триває процес освоєння нового технологічного процесу і тим нижчий техніко-економічний рівень.

У світлі викладеного цікаво було б розглянути вплив професійної підготовки кадрів на тривалість періоду впровадження нового технологічного процесу і на результат, що при цьому може бути досягнутий, який визначається техніко-економічним рівнем системи кадрової безпеки.

Уявімо початковий момент часу  $t=0$ , коли ще не досягнуто ніякого результату, тобто  $Y_p=0$ , але ми маємо потенційну можливість (швидкість)  $V_0$  наших професійних кадрів успішно впровадити новий технологічний процес і досягти бажаних техніко-економічних результатів  $Y$ .

Запишемо початкові умови руху в період впровадження та освоєння нового технологічного процесу:

$$\text{при } t=0, x=0, y=0, \dot{x} = v_0 \cos \alpha, \dot{y} = v_0 \sin \alpha \quad (1.7)$$

де  $t$  – оперативний час;

$x$  – час освоєння нового технологічного процесу.

Зобразимо хід впровадження та освоєння нового технологічного процесу у вигляді руху деякої математичної точки  $M$ , яка переміщується по деякій кривій  $y = f(x)$ .

До точки прикладена деяка сила  $P$ , що визначає інертність мислення "m" з прискоренням (уповільненням) здатності вирішувати нові дії "g". Тому диференціальне рівняння руху в проекціях на осі  $x$  та  $y$  має вигляд:

$$m\ddot{x} = 0, \quad m\ddot{y} = -mg \quad (1.8)$$

Після скорочення на інертність мислення "m" маємо:

$$\ddot{x} = 0, \quad \ddot{y} = -g$$

Перший інтеграл рівняння  $\ddot{x} = 0$  має вигляд  $\dot{x} = C_1$ . Використавши початкові умови  $t=0, \dot{x} = v_0 \cos \alpha$  знайдемо  $C_1 = v_0 \cos \alpha$ .

Значить, протягом усього проміжку часу проекція швидкості  $\dot{x}$  на вісь  $x$  залишається постійною:

$$\dot{x} = v_0 \cos \alpha \quad (1.9)$$

Замінивши  $\ddot{x}$  на  $\frac{dx}{dt}$ , відділивши змінні та проінтегрувавши, отримаємо:

$$x = v_0 t \cos \alpha + C_2 \quad (1.10)$$

Підстановка у рівняння початкової умови  $t=0$ ,  $x=0$  дає нам  $C_2=0$ , отже:

$$x = v_0 t \cos \alpha \quad (1.11)$$

Зауважимо, що тут час  $t$  це оперативний час, що витрачається на вивчення технологічного процесу. Для інтегрування другого диференціального рівняння  $\ddot{y} = -g$  замінимо  $\ddot{y}$  на  $\frac{dx}{dt}$  і відокремимо змінні  $dy = -g dt$ . Проінтегрувавши, знаходимо:  $\dot{y} = -gt + C_3$

Підставивши початкове рівняння  $t=0$ ,  $\dot{y} = v_0 \sin \alpha$ , маємо  $C_3 = v_0 \sin \alpha$ .  
Відповідно:

$$\dot{y} = v_0 \sin \alpha - gt \quad (1.12)$$

Замінивши  $\dot{y}$  на  $\frac{dx}{dt}$ , відділивши змінні та проінтегрувавши, отримаємо:

$$y = v_0 t \sin \alpha - \frac{gt^2}{2} + C_4 \quad (1.13)$$

Підставивши початкову умову  $t=0$ ,  $y=0$ , знаходимо  $C_4 = 0$ .  
Підставивши це значення в залежність (1.12), маємо:

$$y = v_0 t \sin \alpha - \frac{gt^2}{2} \quad (1.14)$$

Отже, рівняння руху об'єкта  $M$ , яке представляє хід освоєння нового технологічного процесу, представлене формулами (1.11) та (1.14). Для визначення рівняння траєкторії залишається з рівняння руху виключити час. Визначивши  $t$  із рівняння (1.11) і підставивши його на рівняння (1.14), отримаємо шукане рівняння траєкторії, що визначає хід освоєння нового технологічного процесу:

$$y = x \operatorname{tg} \alpha - \frac{gx^2}{2v_0^2 \cos^2 \alpha} \quad (1.15)$$

Отже, освоєння здійснюється за параболою, описаною рівнянням (1.15). Після досягнення максимального техніко-економічного рівня  $Y_{\text{rmax}}$  йде процес організації серійного застосування, що протікає за стабільного значення  $Y_{\text{r}} = \text{const}$ . Аналіз рівняння (1.15) свідчить про те, що чим більша потенційна можливість кадрів  $v_0$  і чим менше уповільнення "g" здійснювати нові дії, чим вище взята планка запланованого результату  $\alpha$ , тим вищий досягається техніко-економічний рівень  $Y_{\text{r}}$  за мінімальний час  $x$ .

У будь-якому підприємстві агропродовольчої сфери, куди фахівець приходить на роботу, його працю використовуватимуть для реалізації його цілей підприємства. І тим інтенсивніше та ефективніше, чим безпечніше організований бізнес. Фахівець насамперед несе відповідальність за свій вибір і свою частину роботи, яку він виконує на підприємстві, оскільки часто неправильно прийняте рішення на дорученій ділянці роботи призводить до посилення технологічних ризиків. Це призводить до необхідності концентрації влади у інноваційних лідерів, основними якостями яких має бути організованість, креативність та стресостійкість [85]. Дані якості дозволяють йому створювати адаптивну оболонку підприємства від загроз, використовувати сценарний форсайт розвитку, орієнтуючись на загрози зовнішнього оточення та опортуністичні явища, давати чітку характеристику деформацій в безпековій матриці, пропонувати стратегії формування безпекових пріоритетів підприємства, враховуючи переваги та загрози реалізації стратегії. Автентичність, конгруентність та валідність методик оцінювання кадрової безпеки дозволить проводити сигнатурну діагностику характеристик-патологій із вирішенням питання каузального характеру і формуванням компліментарних інститутів для синергетичного гістерезису превентивного підходу кадрової безпеки. Тому формування дієздатного трудового колективу підприємства агропродовольчої сфери є найважливішим завданням кадрової безпеки в системі управління.



### **1.3. Методичні підходи до аналізу рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери**

Кадрова безпека ґрунтується на взаємодії керівників та персоналу підприємства, тому ефективність їх діяльності залежить від ефективного мотиваційного механізму, індивідуалізації та відсутності дискримінації в оплаті праці, гарантії своєчасної та повної виплати заробітної плати [46; 54; 71; 77; 92; 94; 103; 113; 114]. Тож при формуванні системи оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери треба обов'язково враховувати дані фактори, елімінуючи кадрові ризики.

Враховуючи сучасну модель економічної поведінки людини хомоекономікус, можна чітко визначити головні функції, які має виконувати служба економічної безпеки за умови її наявності на підприємстві агропродовольчої сфери (той суб'єкт, що користуватиметься даною оцінкою):

- охорона виробничої діяльності підприємства та захист комерційної інформації від несанкціонованого доступу;
- впровадження спеціальних інформаційних систем протидії отримання комерційної таємниці;
- виявлення та нейтралізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі виробничої діяльності;
- забезпечення охорони приміщень, устаткування, продукції, персоналу підприємства від неправочинних дій конкурентів.

До складу такого відділу доцільно включати економіста, юриста, ризик-менеджера, технолога, маркетолога, програміста й інших фахівців за специфікою функціонування підприємства агропродовольчої сфери [12, С. 143; 86; 100], завданням яких має бути, окрім іншого, сигнатурна діагностика характеристик-патологій зовнішнього та внутрішнього середовища, що можна продемонструвати матрицею моніторингу актуальних

чинників кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Матриця моніторингу актуальних чинників кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери [удосконалено автором на основі 100]**

Об'єктивні	Суб'єктивні
Специфічна трудова ментальність населення	Асоціальні орієнтири власників підприємств
Орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції	Неефективність системи управління персоналом
Недоліки чинного законодавства	Неефективність мотивації персоналу
Замінованість фізичних об'єктів	Невідповідність оплати праці критеріям гідності
Високий ризик фізичного знищення та заволодіння майном окупаційними силами	Недостатня професійна підготовка керівників підприємств, в т. ч. безпекова
Високий ризик зупинки виробництва через проблеми епідеміологічного характеру	Недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів, в т. ч. безпекова

Щодо чинників, зазначених у представленій матриці, для формування методики оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери дуже важливим є національний трудовий менталітет, що узагальнено відображає рівень трудової свідомості суспільства та його соціальних груп щодо сприйняття сенсу трудової діяльності та віддзеркалює потреби, інтереси, ціннісні орієнтації населення, якими зумовлюються спонукальні мотиви трудової поведінки на ринку праці [46; 47; 63; 70; 82; 103; 104; 105; 112; 115; 122]. Даний менталітет створюючий, а не нейтральний або руйнівний. Тобто задача суб'єктів кадрової безпеки на підприємстві полегшена в цьому плані та заключається у попередженні попадання об'єктів у інституціональні пастки.

Другим чинником є філософія ведення підприємництва, яка склалася в Україні із моменту отримання нею незалежності. Одним із характерних її проявів є орієнтація на активне використання методів недобросовісної

конкуренції в усіх сферах господарської діяльності [31-34; 46; 68]. Проте з ростом національної свідомості та децентралізацією даний фактор поступово нівелюється.

Третім чинником є недоліки чинного трудового законодавства щодо стосуються персоналу та якості трудового життя, що якраз і підштовхує в першу чергу жителів сільської місцевості до трудової міграції.

Четвертим чинником виділяємо замінованість фізичних об'єктів, що є наслідком війни, і безпосередньо впливає на соціально-трудові відносини, а відповідно – і кадрову безпеку. Враховуючи використання в агропродовольчій сфері землі як основного фактору виробництва, дана проблема є надзвичайно великою на багато років.

Щодо високого ризику фізичного знищення та заволодіння майном окупаційними силами маємо прямий вплив у районах проведення військових (бойових) дій або тих районах, що перебувають у тимчасовій окупації.

Крім того є високий ризик зупинки виробництва через проблеми епідеміологічного характеру, особливо це стосується тваринницьких комплексів та переробних підприємств.

Дія суб'єктивних чинників прямо залежить від власників підприємств або уповноважених ними органів управління.

Перший суб'єктивний чинник – асоціальні орієнтири власників, зазвичай, полягають в ігноруванні принципів соціальної відповідальності не лише перед суспільством, але й перед персоналом, що виражається в:

- позиціонуванні персоналу як одного з видів ресурсів, необхідних для ведення статутної діяльності, а не як людського капіталу, розвиток якого потребує постійних цільових інвестицій, економічної, соціальної та психологічної підтримки;

- прагненні мінімізувати витрати стосовно кадрової діяльності, в тому числі за рахунок економії витрат на навчання працівників, формування у трудовому колективі корпоративного духу та корпоративної культури;

- підборі топ-менеджменту, орієнтованого на тоталітарний стиль

управління й ігнорування вимог доктрини розвитку людського капіталу тощо [46].

Другим суб'єктивним чинником є неефективність системи управління персоналом, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств різних галузей на ринку товарів і послуг, підвищенню ефективності їх діяльності [46; 118].

Зважаючи на чинники за представлено матрицею і орієнтуючися на дослідження методичних засад визначення рівня відповідності персоналу підприємств агропромислового виробництва завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій, створення передумов для елімінування кадрових ризиків із подальшим установами на цій основі інтегрального показника дотримання кадрової безпеки підприємства [93, С. 8], маємо за необхідне критично проаналізувати вже апробовані методики.

Так, на думку Ю. А. Поскрипко, стан захищеності кадрової безпеки визначається переважно двома групами показників: показниками кадрового складу і реалізації кадрового потенціалу, а також показниками ризиків та загроз кадровій безпеці [74, С. 9].

Х. В. Жидецька в процесі синтезу інтегрального показника пропонує використовувати аналітичний метод, який ґрунтується на виокремленні сукупності коефіцієнтів, визначенні їх граничних значень і мір вагомості, обчисленні групових індикаторів. Це дає змогу отримати узагальнений інтегральний показник, значення якого відповідає одному із 4 рівнів безпеки: високому, середньому, мінімальному або критичному [30, С. 8]. Саме для цього до показників кадрової безпеки і віднесено коефіцієнти гармонійності та вчасності виплат заробітної плати, співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці, фінансових втрат з вини працівників та фізичного старіння кадрів, а також групами індикаторів соціальної захищеності працівників і безпечних умов праці. Таким чином, інтегральна оцінка включає 6 груп індикаторів: стабільність і лояльність персоналу,

характеристика системи оплати праці, освітньо-інтелектуальний рівень працівників, ефективність використання персоналу, соціальна захищеність кадрів і безпечні умови праці [30, С. 10].

Ю. А. Поскрипко розроблено методику визначення рівня забезпечення кадрової безпеки у СЕБП на основі її інтегральної оцінки за групою індикаторів. За авторською методикою оцінка рівня забезпечення кадрової безпеки СЕБП залежить від трьох основних груп параметрів:

$$ESP = f(SP, SD, SL), \quad (1.16)$$

де ESP – рівень забезпечення кадрової безпеки СЕБП;

SP – індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі найму та адаптації персоналу;

SD – індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі розвитку та контролю персоналу;

SL – індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі мотивації та формування лояльності персоналу [74, С. 12].

Зважену оцінку рівня забезпечення кадрової безпеки у СЕБП за групами індикаторів автором визначено за формулою:

$$Og = v \times \frac{OF}{MAX} \times K, \quad (1.17)$$

де Og – зважена оцінка за групою індикаторів;

OF – фактична сума оцінок за групою індикаторів;

MAX – максимально можлива сума оцінок за групою індикаторів;

k=5 – розмір бальної шкали;

v – питома вага групи індикаторів [74, С. 13].

Ю. А. Поскрипко навіть визначено рівень рентабельності забезпечення кадрової безпеки СЕБП, на який переважно впливають такі індикатори: частка персоналу, який був прийнятий на роботу, проте звільнився за

власним бажанням протягом випробувального терміну (зворотна залежність), питома вага витрат на навчання і розвиток персоналу та питома вага преміальної й бонусної частин заробітної плати [74, С. 16]. Параметри питомої ваги витрат на навчання персоналу та преміальної і бонусної частин заробітної плати за дослідженнями даного автора виявляють найбільший вплив на рівень рентабельності забезпечення кадрової безпеки СЕБП, тому, на його думку, розвиток персоналу за рахунок навчання та удосконалення мотиваційного механізму підприємств можна розглядати як ключові компоненти механізму забезпечення кадрової безпеки СЕПБ агропродовольчої сфери [74, С. 16].

За дослідженнями О. О. Кравченко, кадрової безпеки в системі менеджменту підприємств агропродовольчої сфери має орієнтуватися на ряд індикаторів, сформованих на основі елімінування кадрових ризиків:

– мобільність робочої сили (індекси руху працівників; індекси рівня прийому та вибуття працівників; індекси звільнення працівників за причинами; індекси попиту та пропозиції робочої сили);

– використання робочої сили (індекси використання робочого часу працівників; індекси кількості працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості; індекси рівня вимушеної неповної зайнятості; індекси втрат робочого часу з причин перебування в умовах вимушеної неповної зайнятості);

– рівень заробітної плати (індекси середньомісячної номінальної заробітної плати; індекси середньомісячної реальної заробітної плати; індекси середньомісячної заробітної плати штатних працівників; індекси кількості працівників, яким заробітна плата нарахована у межах прожиткового мінімуму; питома вага структурних складових фонду оплати праці; індекси середньомісячної заробітної плати за відпрацьовану годину);

– стан виплати заробітної плати (індекси заборгованості населенню із виплати заробітної плати та соціальних виплат; індекси заборгованості з виплати заробітної плати; співвідношення суми заборгованості з виплати

заробітної плати до фонду оплати праці; індекси заборгованості з виплати заробітної плати працівникам економічно активних підприємств за рахунок бюджетних коштів);

– стан зареєстрованих колективних договорів, трудових спорів і страйків (індекси кількості зареєстрованих колективних договорів; індекси кількості працівників, які охоплені колективними договорами; індекси кількості колективних трудових спорів) [46, С. 66-68].

Окрім факторів формування кадрової безпеки (професійна, інформаційна, соціально-мотиваційна безпека, безпека життєдіяльності, інтерперсональна безпека), в період криз і біфуркацій особливо важливим є персональний рівень відповідальності (професійні й особистісні компетенції, індивідуальна результативність праці, трудова конкурентоспроможність працівника, персональна трудова відповідальність працівника, права й обов'язки працівника) [46, С. 159]. Отже, для отримання об'єктивної оцінки рівня кадрової безпеки підприємства доцільно проводити моніторинг великої кількості показників, які всебічно аналізують стан підприємства агропродовольчої сфери, щоб в повній мірі врахувати системний характер його кадрової безпеки [91, С. 94].

Так, враховуючи необхідність компліментарного впливу формальних і неформальних інститутів, С. М. Ілляшенко описує оцінювання економічної безпеки підприємства за складниками: інтелектуальний – різні показники плинності кадрів, рівня НДКР, освіти персоналу тощо; кадровий – аналогічно попередньому, можливе їхнє об'єднання [26, С. 61]. Головними групами критеріїв безпосередньо в кадровій безпеці є показники:

- чисельного складу персоналу та його динаміки;
- кваліфікації й інтелектуального потенціалу;
- ефективності використання персоналу;
- якості мотиваційної системи [29, С. 19].

Експліцитні негативні дії щодо інтересів об'єктів економічної безпеки, що потребують превентивного закріплення у відповідних показниках для

уникнення інституційних пасток і попередження опортуністичної поведінки, на думку З. Б. Живко, наступні:

- відхилення величин установлених контрольних показників від граничних у негативний бік;
- збільшення амплітуди динаміки встановлених показників на величини, більші за допустимі;
- виникнення нез'ясованих фінансових, технологічних та інформаційних явищ і процесів;
- виникнення форс-мажорних обставин;
- нез'ясована або негативна поведінка окремих працівників і їхніх груп;
- виникнення конфліктних ситуацій між внутрішніми й зовнішніми суб'єктами бізнесу;
- підозрілий інтерес з боку зовнішніх суб'єктів до діяльності компанії, підрозділу, об'єкта, його персоналу, керівництва, інформації, матеріальних засобів і грошових коштів;
- факти розкрадань, пошкоджень майна, зникнення грошей і документів, інші неправомірні дії;
- спроби несанкціонованого доступу і використання внутрішньої інформації;
- виникнення проблем особистої безпеки працівників та ін. [29, С. 20].

Для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків, їх елімінування, агрегації та формування форсайт карти мутацій та мімікрії в економіко-часовому контенті розвитку на практиці застосовується багато спеціальних методів і технологій (Додаток Б).

Щодо методики визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери, на думку В. В. Бондаренко-Берегович, слід використовувати соціальні індикатори економічної безпеки: рівень оплати праці по відношенню до середнього показника по галузі або



економіці в цілому, рівень заборгованості по зарплаті, втрати робочого часу, структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна) [6, С. 62]. Зважаючи на зазначений комплекс показників, в загальному переліку показників для моніторингу та оцінки системи безпеки серед внутрішніх загроз автор виділяє:

- застарілі методи та форми комунікації, викривлення інформації;
- невиконання норм виробітку, недодержання технологічних вимог та стандартів якості;
- травматизм, нанесення шкоди;
- конфлікти, невиконання домовленостей, несанкціонований виток інформації;
- нецільове використання коштів, порушення вимог регулятора усвідомлені (підробка документів) та неусвідомлені (помилки) [6, С. 66-67].

Конкретно щодо показників кадрово-інтелектуальної безпеки (автор поєднує кадрову та інтелектуальну безпеку в своєму дослідженні, вважаючи їх нерозривними через сучасні особливості розвитку економіки знань): продуктивність праці; коефіцієнт обороту кадрів; коефіцієнт зарплато віддачі; коефіцієнт освітнього рівня; частка витрат на внутрішню (зовнішню) науково-дослідну роботу у загальних витратах на виробництво продукції; коефіцієнт частки витрат на управління персоналом [6, С. 249].

Достатньо обґрунтованим є підхід, запропонований Ю. Поскрипко, в якому виділено підсистеми індикаторів кадрової безпеки в контексті етапів управління персоналом на підприємстві агропродовольчої сфери, а саме: індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки в процесі найму й адаптації персоналу (комплексність застосування оцінних технологій у процесі найму персоналу, частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але не пройшов випробувальний термін через невідповідність кваліфікації вимогам посади або з інших причин, частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але звільнився за власним бажанням протягом випробувального терміну, частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але порушував трудову

дисципліну протягом випробувального терміну, питома вага витрат на залучення персоналу в сукупній величині витрат на забезпечення кадрової безпеки); індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі розвитку та контролю персоналу (частка персоналу, який не пройшов атестацію, частка персоналу, який пройшов програми навчання та розвитку, частка персоналу, який пройшов кар'єрний розвиток на підприємстві, частка персоналу, який створив загрозу кадровій безпеці підприємства через порушення або зловживання, питома вага витрат на навчання та розвиток персоналу в сукупній величині витрат на забезпечення кадрової безпеки); індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі мотивації та формування лояльності персоналу (частка персоналу, який звільнився або був звільнений із усіх причин, рівень задоволеності персоналу, рівень лояльності персоналу, рівень залученості персоналу, питома вага преміальної та бонусної частин у структурі фонду оплати праці) [48, С. 69-70].

Дослідником В. М. Курепіним представлено авторське узагальнення сукупності показників для оцінки кадрової безпеки підприємства відповідно до її складових:

1) безпека життєдіяльності: рівень організації робочих місць; коефіцієнт трудової дисципліни; частка витрат на охорони праці у загальних витратах на персонал; коефіцієнт частоти травматизму; частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; темп зростання коефіцієнту професійної захворюваності персоналу; співвідношення фактичного фонду робочого часу одного працівника та максимально можливого; втрати робочого часу через хвороби;

2) соціально-мотиваційна: питома вага заробітної плати у собівартості продукції; темп зростання середньомісячної заробітної плати; коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі; співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку; частка додаткової зарплати в основній; частка працівників, які отримують пенсію; продуктивність праці; співвідношення темпів зростання

продуктивності праці та заробітної плати; коефіцієнт плинності персоналу; зарплатоємкість; частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал; темп зростання коефіцієнту розвитку житлово-комунального господарства; частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал; рівень соціальної забезпеченості працівників; частка працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу; частка позаштатних працівників і сумісників;

3) професійна: коефіцієнт освітнього рівня працівників; частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві; частка персоналу, зайнятого в НДДКР; частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації; коефіцієнт винахідництва; коефіцієнт розвитку персоналу; рентабельність витрат на персонал; частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; приріст вартості навчання на одного працівника; коефіцієнт укомплектованості кадрами;

4) антиконфліктна безпека: рівень розвитку організаційної культури; рівень лояльності персоналу; рівень конфліктності на підприємстві; ступінь задоволеності працівників роботою; рівень соціальної напруженості на підприємстві; рівень згуртованості трудового колективу; ступінь задоволеності працівників стилем керівництва; частка зареєстрованих конфліктів [48, С. 77-78; 120].

Дані висновки автор аргументує системним аналізом та узагальненням складових кадрової безпеки, серед яких він виділяє зокрема: безпеку здоров'я; фізичну безпеку; технологічну безпеку; кар'єрну безпеку; фінансову безпеку; адміністративно-незалежну безпеку; естетичну безпеку; інтелектуальну безпеку; пенсійно-страхову безпеку; патріотичну безпеку; антиконфліктну безпеку; психолого-комунікаційну безпеку [48, С. 28-29].

Автор Х. В. Жидецька взагалі виділяє 6 рівнів забезпечення безпеки:

- 1) власники, акціонери;
- 2) топ-менеджмент, керівництво;
- 3) персонал;

- 4) організація бізнес-процесів;
- 5) операційна діяльність підприємства;
- 6) облік, аналіз, аудит [30, С. 12].

Даний поділ дає підстави для формування окремих індикаторів, що елімінували б кадрові ризики за модусами та атрибутами через відповідний базис цінності та у відповідності до сигнаторики імпульсів щодо кожного рівня. Наприклад, для забезпечення високого рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери необхідними параметрами є: стабільність персоналу, його освітньо-кваліфікаційний рівень, трудова дисципліна і соціальний захист [30, С. 13]. А для оцінки ризику, наприклад, службових зловживань (за методикою Midot) доцільно використовувати наступні індикатори: відвертість, розкрадання, організаційна толерантність, корпоративні норми [74, С. 10].

Узагальнюючи продемонстровані методики оцінки кадрової безпеки, систематизуємо дії з нейтралізації та попередження ризиків кадровій безпеці підприємств агропродовольчої сфери:

- запобігання крадіжок, псування майна та деструктивних дій із боку персоналу підприємства [9; 75];
- запобігання псуванню техніки, витоку комерційної інформації, кіберзлочинності, привласненні активів підприємства [30, С. 1];
- запобігання негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства [75; 108];
- запобігання ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [95, С. 34];
- запобігання службових зловживань і шахрайства працівниками (несанкціонований доступ, спроби зламу мережі, продаж інформації конкурентам тощо), викрадення та шантажу ключових фахівців [93, С. 12];

– недопущення розкрадання фінансових і матеріально-технічних засобів, знищення майна та цінностей, розголошення, втрати, витоку, спотворення/знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів; забезпечення виробничої діяльності, включаючи й засоби інформатизації тощо [1; 9; 58; 78; 110].

Зважаючи на результати проведеного дослідження, пропонуємо власну систему оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за наступними блоками показників:

1. Показники соціально-мотиваційної кадрової безпеки: коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці; коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати; зарплатовіддача; коефіцієнт додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат в загальному обсязі фонду оплати праці; коефіцієнт основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці; коефіцієнт вікової структури персоналу; продуктивність персоналу; коефіцієнт преміювання.

2. Показники забезпеченості кадрами та ефективності їх використання: коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт укомплектованості кадрів; коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу; коефіцієнт обороту по прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт використання трудових ресурсів; коефіцієнт абсентеїзму; коефіцієнт внутрішньої мобільності; коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи; коефіцієнт звільнених за власним бажанням; коефіцієнт адаптації персоналу; коефіцієнт стабільності кадрів.

3. Показники безпеки життєдіяльності персоналу: коефіцієнт виробничого травматизму; коефіцієнт трудової дисципліни; коефіцієнт навчання з питань охорони праці; коефіцієнт частоти травматизму; коефіцієнт тяжкості травматизму; коефіцієнт рівня дотримання правил охорони праці; коефіцієнт технічної безпеки машин, обладнання, механізмів; коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці; коефіцієнт рівня охорони праці.

4. Показники професійної кадрової безпеки: коефіцієнт професійного розвитку; коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу; коефіцієнт професійного досвіду; коефіцієнт стажу роботи на підприємстві; коефіцієнт освіти за спеціальністю; коефіцієнт освітнього рівня персоналу; коефіцієнт раціоналізаторської активності.

5. Показники антиконфліктної кадрової безпеки: коефіцієнт задоволеності умовами праці; коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом; коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі; коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці; коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу; коефіцієнт вирішених конфліктів; коефіцієнт неконфліктності; коефіцієнт гармонійності.

6. Показники оцінки системи кадрової безпеки: коефіцієнт керованості системи кадрової безпеки підприємства; гнучкість системи кадрової безпеки підприємства; наявність та актуальність нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства; наявність на підприємстві політики кадрової безпеки; наявність на підприємстві стратегії кадрової безпеки; наявність на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою (Додаток В) [87; 88].

Дані показники задовільняють інформаційні потреби різних груп інтересів підприємств агропродовольчої сфери, тобто мають стейкхолдерорієнтований підхід синергетичного гістерезису, визначають основні драйвери, модули та атрибути кадрової безпеки, дозволяють зорієнтувати на політику хеджування ризиків, формуючи імпліцитне та експліцитне поле кадрових загроз в турбулентному періоді криз та біфуркацій, а також підібрати адекватні інструменти адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища на полі впливу опортуністичних явищ на основі сигнаторики імпульсів проблем, аномалій і колізій та виявити прояви гістерезису управлінської системи підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням темпорального чиннику.

## Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження щодо теоретичних засад формування кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери, слід зазначити:

1. Узагальнені дослідження інтегрального взаємозв'язку кадрової безпеки з іншими підсистемами сучасного підприємства. Акцентовано увагу на тому, що підприємство не можна вважати ефективним або абсолютно захищеним, якщо певний час була порушена сигнаторика імпульсів, а вже після настання наслідків і гістерезису системи управління підприємством почали застосовуватися концентровані інструменти адаптації, оскільки з точки зору управління, небезпека знижує керованість. Обґрунтовано, що в сучасному періоді криз і біфуркацій при постійній зміні не тільки модусів, а й атрибутів систем управління, популяризації нетрадиційних форм зайнятості та необхідності елімінування кадрових ризиків є необхідність виділення кадрової безпеки підприємства в окрему сферу, яка забезпечуватиме ефективний захист на всіх етапах його функціонування.

2. Визначені предмет і ціль кадрової безпеки з урахуванням можливих опортуністичних настроїв. Управління кадровою безпекою розглядається автором не як процес пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, а як процес нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб й обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством. На основі систематизації існуючих підходів дано визначення кадрової безпеки підприємства як сукупності умов і факторів підприємства, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

3. Узагальнено організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Доведено, що розвиток підприємств різних галузей має свої особливості, пов'язані з атрибутами та модусами систем управління, ресурсами, необхідними для підтримки безпеки підприємства, полями впливу опортуністичних явищ, імперативами та консеквентами застосування конкретного інструментарію адаптації до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Дані особливості яскраво виражені в агропродовольчій сфері України – сезонність (питання постійної зайнятості), неможливість застосування нетрадиційних форм зайнятості (онлайн, аутсорсинг тощо), локалізація, фактор біологічної безпеки, нерозвиненість хеджування ризиків, легкість формування опортуністичних настроїв.

4. Систематизовані внутрішні та зовнішні суб'єкти системи економічної, а, відповідно, і кадрової, безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Запропоновано технологічний підхід до визначення сутності кадрової безпеки як здатності підприємства оперативно реагувати на коливання світового ринку та швидко вирішувати проблеми технологічного характеру, що виникають, для забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, що випускається. Автентичність, конгруентність та валідність методик оцінювання кадрової безпеки дозволить проводити сигнатурну діагностику характеристик-патологій із вирішенням питання каузального характеру і формуванням компліментарних інститутів для синергетичного гістерезису превентивного підходу кадрової безпеки, тому формування дієздатного трудового колективу підприємства агропродовольчої сфери є найважливішим завданням кадрової безпеки в системі управління.

5. Актуалізовано методичні підходи до оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Визначено експліцитні негативні дії щодо інтересів об'єктів кадрової безпеки, що потребують превентивного закріплення у відповідних показниках для уникнення інституційних пасток і попередження опортуністичної поведінки. Проведено критичний аналіз



спеціальних методів і технологій для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків, їх елімінування, агрегації та формування форсайт карти мутацій і мімікрії в економіко-часовому контенті розвитку. Обґрунтована необхідність використання окремих індикаторів, що елімінували б кадрові ризики за модусами та атрибутами через відповідний базис цінності й у відповідності до сигнаторики імпульсів щодо кожного рівня.

6. Проаналізовані об'єктивні та суб'єктивні актуальні чинники кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери. Запропонована власна система оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за блоками показників, що задовільняють інформаційні потреби різних груп інтересів підприємств, тобто мають стейкхолдерорієнтований підхід синергетичного гістерезису, визначають основні драйвери, модуси та атрибути кадрової безпеки, дозволяють зорієнтувати на політику хеджування ризиків, формуючи імпліцитне та експліцитне поле кадрових загроз в турбулентному періоді криз і біфуркацій, а також підібрати адекватні інструменти адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища на полі впливу опортуністичних явищ на основі сигнаторики імпульсів проблем, аномалій і колізій та виявити прояви гістерезису управлінської системи підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням темпорального чиннику.

Основні результати за розділом 1 дисертації викладено в наступних наукових працях [18; 19; 83-90; 117-120].

### **Список використаних джерел до розділу 1**

1. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.

2. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 170 с.
3. Белов В. П. Субъектно-объектный подход к безопасности. *Управление риском*. 2006. № 1. С. 2-5.
4. Бехтер Л. А. Методичний підхід для отримання інтегральної оцінки економічної безпеки сільськогосподарських підприємств на основі методу ентропії. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 83-87.
5. Білошкурська Н. В., Лисенко Н. О. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств: [монографія]. Умань: ВПЦ «Візаві» (Видавець «Сочінський»). 2014.
6. Бондаренко-Берегович В. В. Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2021. 298 с.
7. Бондарчук Н. В., Кубрак А. А. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 577-580.
8. Боровік Л. В. Методологічні аспекти побудови системи економічної безпеки формування інвестиційного потенціалу аграрного підприємства. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 94-100.
9. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=743/> (дата звернення: 15.06.2022).
10. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіку транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.
11. Бушман Т. С. Оцінка умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків: Смуґаста типографія, 2017. С. 147–157.

12. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 2. С. 138-145.

13. Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С. 23–26.

14. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.

15. Волкова Н. В., Кононенко О. І., Кравченко Т. В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 89-94.

16. Волкова Н. В., Олійник А. С., Михайлова А. Б., Кремпоха Я. С., Черепанова А. М. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 61-67.

17. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2(82). С. 99- 104.

18. Воронько-Невіднича Т. В., Ткаченко В. І. Кадрова безпека як складова сталого розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2021 р.* Полтава: ПП «Астроя», 2021. С. 256-258.

19. Воронько-Невіднича Т. В., Ткаченко В. І. Управління кадровою безпекою як складова комплексної системи корпоративного менеджменту підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2021 р.* Полтава: ПДАА. 2021. С. 26-29.

20. Воронько–Невіднича Т. В., Лещин Д. І., Василенко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 15. С. 23–27.

21. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57> (дата звернення: 17.06.2022).

22. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107–113.

23. Гаруст Ю. В. Боговіс Є. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49-54.

24. Гречко Е. Н. Сущность безопасности предприятия. *Управління розвитком*. 2013. №12(152). С. 54-56.

25. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.

26. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Черкаси, Київ, 2021. 356 с.

27. Дьяченко О. А. Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 173-180.

28. Єременко А. О., Полозова Т. В. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2012. Т. 2. № 13. С. 195–198.

29. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.

30. Жидецька Х. В. Формування та оцінювання рівня соціально-трудової безпеки підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2016. 20 с.

31. Зачосова Н. В., Куценко Д. М. Організація протидії злочинам в економічній сфері у системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8. С. 13-16.

32. Зось-Кіор М. В., Пархоменко О. П., Ткаченко Н. Е. Інтелектуальний та людський капітал: дефініції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 15-23.

33. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Ільїн В. Ю., Прокопенко О. В. Особливості формування кадрової безпеки в системі управління аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 12 (259). С. 77-83.

34. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава і регіон*. № 5. 2019. С. 103-109.

35. Ібрагімов Е. Е. Теоретичні підходи до виокремлення складових системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 94-96.

36. Іванків О. Я. Сутність системи економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 109-112.

37. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04; 21.04.02. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Сєверодонецьк, 2016. 606 с.

38. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2015. № 12. С. 181–189.

39. Кавун С. В., Панченко В. А. Аналіз категоріального апарату у сфері кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6150> (дата звернення: 26.08.2022).

40. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf) (дата звернення: 30.06.2022).

41. Козакова О. В., Чернецька О. В. Характеристика кадрової складової безпеки в системі управління на підприємстві. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернетконференції 29-30 жовтня 2020 р.:* В 2 т. Том 1. Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2020. С. 72-73.

42. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. К.: Либра. 2003. 280 с.

43. Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Особливості оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства у контексті формування механізму її управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4, Т. 3. С. 97-101.

44. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Наукова дискусія. Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 194-198.

45. Корженівська Н. Л. Економічна безпека товаровиробників зерна в умовах ринкової глобалізації: теорія, методологія, пріоритети: автореф. дис. дра екон. наук: спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Подільський держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський, 2019. 44 с.

46. Кравченко О. О. Оплата праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава, 2020. 220 с.

47. Красівський Д. Міграційні процеси в Україні: загроза національній безпеці чи перспектива розвитку регіонів. *Наукові записки*. 2020. Випуск 3-4 (99-100). С. 374-384.

48. Курепін В. М. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2020. 180 с.

49. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. 2007. № 3. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/issue/view/173> (дата звернення: 26.07.2022)..

50. Левковець Н. П. Ідентифікація стану економічної безпеки та базові засади і заходи її забезпечення для підприємств автомобільного транспорту. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності). Національний транспортний університет, Київ, 2020. 20 с.

51. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. 26 с.

52. Максимюк М. М. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств на пореформеному розвитку. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львівський національний аграрний університет, Львів, 2019. 22 с.

53. Малаховський Ю. В., Онофрійчук О. П., Кулішова О. О. Економічна безпека підприємницьких структур в умовах діджиталізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С. 263-272.

54. Малюта Л. Діагностика інтелектуально-кадрової складової забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1(28). С. 89-93.

55. Малюта Л. Я. Інституційні детермінанти організаційного забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті їх інноваційно-технологічного розвитку. Автореферат дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук: 08.00.04. Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 42 с.

56. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19-25.

57. Матвійчук Л. О. Концептуальні аспекти управління економічною безпекою підприємства. Соціально-трудова потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки: монографія / за ред. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2018. 607 с.

58. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. № 2 (6). С. 38-45.



59. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213-221.

60. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

61. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 25-34.

62. Нальоткіна М. С. Методи оцінки персоналу в контексті безпекоорієнтованого менеджменту. 23-й Міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь у XXI столітті». Збірник матеріалів форуму. Т.10. Харків: ХНУРЕ, 2019. С. 174-175.

63. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 67 (3). С. 174-183.

64. Овчаренко Є. І., Гніденко В. І., Богданов Р. І. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7758> (дата звернення: 18.03.2022).

65. Олешко Т. І. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2017. № 3. С. 127-132.

66. Остапюк Б. Б. Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Український державний університет залізничного транспорту, Харків, 2019. 24 с.

67. Панченко В. А. Методологічні засади протидії інсайдерам у системі

кадрової безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2018. 386 с.

68. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 5–60.

69. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. *Менеджер*. 2002. № 1(17). С. 67-71.

70. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. № 37. С. 56–61.

71. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Аналітична доповідь. Центр Разумкова, В-во: «Заповіт», 2018. 368 с.

72. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01/ НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.

73. Подра О., Петришин Н. Міграційні процеси в Україні: обсяги, причини, наслідки. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 3. С. 52-59.

74. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2016. 230 с.

75. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

76. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

77. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017.

№ 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> (дата звернення: 13.09.2022).

78. Сорока А. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4(68). С. 53-63.

79. Сосновська О. О. Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства в умовах циклічного розвитку економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4. С. 82–88.

80. Сосновська О. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3 (81). С. 124-132.

81. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С. 190-196.

82. Сосновська О. О. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті різних методологічних підходів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 443-447.

83. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в контексті гістерезису управлінської системи підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням темпорального чиннику. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11(258). С. 100-108.

84. Ткаченко В. І. Кадрова безпека підприємства в сучасних умовах та основи її управління. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 62-67.

85. Ткаченко В. І. Моделювання системи управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери при впровадженні нового технологічного процесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11 (246). С. 107-113.

86. Ткаченко В. І. Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної*

інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 117-119.

87. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 28-36.

88. Ткаченко В. І. Особливості оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної конференції, 18 листопада 2022 р. Одеса, ОДАУ. 2022. С. 210-212.

89. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 81–84.

90. Ткаченко В. І. Управління кадровою безпекою підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту)*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 8-9 листопада 2018 р. Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 99-101.

91. Фень К. С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2018. 273 с.

92. Фролова Л. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С. 199-209.

93. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва. Дисертація на здобуття

наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019. 23 с.

94. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. №4. С. 57-61.

95. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? *Кадры предприятия*. 2003. № 2. С. 26-30.

96. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджмент по персоналу*. 2005. № 1. С. 34–40.

97. Швайка Л. А., Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. *Поліграфія і видавнича справа*. 2011. № 4. С. 158-163.

98. Шира Т. Б. Загрози кадровій безпеці підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531–545.

99. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Том 1. С. 29-32.

100. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2020. 228 с.

101. Bilan Y., Zos–Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. 2017. № 7(2). P. 287–300.

102. Bondarenko-Berehovych V. Innovative component in the system of management of economic security of enterprises of the bakery industry of Ukraine. *Norwegian Journal of Development of the International Science*. 2021. № 53. Vol. 2. P. 17-24.

103. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I.,

Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

104. Buzko I., Dyachenko Y., Ovcharenko I., Klius Y. Quantitative and qualitative approaches in managing human resource development in enterprises. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7(4.3). P. 398-403.

105. Drobyazko S., Bondiuk A., Ovcharenko I., Lebid O., Mikish A. Resource supporting of business economic security at the micro and macro levels. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2020. № 10(1). P. 307-320.

106. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., Stavska Y., Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11(3). P. 1083-1092.

107. Hnylytska L., Gavrylychenko I., Melnyk S., Illiashenko O., Rudnichenko Ye., Havlovska N. Optimization of information analytical support for assessing the reliability of counterparties from the standpoint of economic security. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2021. Vol. 10(1). P. 292-297.

108. Hutorov A. O., Hutorova O O., Lupenko Yu. O., Yermolenko O. A., Voronko–Nevidnycha T. V. Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine). *Revista Espacios*. 2019. Vol. 40. No. 7. P. 19.

109. Illiashenko O., Zhehus O., Matviychuk L., Lopatovskyi V., Rudnichenko Y., Havlovska N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol.9(4). P. 105-110.

110. Kenton W. The Evolution Of Enterprise Risk Management. 2018. URL: <http://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/08/enterprise-risk-management.asp> (дата звернення: 13.09.2022).
111. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko I. Sustainable development of regions: modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2022. № 9 (3). P. 31-38.
112. Lechner P., Gatzert N. Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*. 2018. № 24. P. 1-27.
113. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). P. 403–414.
114. Pylypenko K.A., Babiy I.V., Volkova N.V., Feofanov L. K., Kashchena L.K., Structuring economic security of the organization. *Journal of Security and Sustainability*. 2019. Issues 9 (1). P. 1516-1529.
115. Rodrigues da Silva J., Fernandes da Silva A., Chan B. L. Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade*. 2018. doi:10.1080/1540496x.2018.146072 (дата звернення: 23.11.2021).
116. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 199-205.
117. Tkachenko V. Analysis of modern technologies of management of personal safety of the enterprises. *Security management of the XXI century:*

*national and geopolitical aspects. Issue 2: collective monograph* / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 459-463.

118. Tkachenko V. Organizational and economic reconditions of forming of the effective system of management of the universal security management. *Management of the XXI century: globalization challenges. Issue 2: collective monograph* / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. P. 107-111.

119. Tkachenko V. Personnel management as a method of combating personnel risks of the enterprise. *Management of the XXI century: globalization challenges. Issue 3: collective monograph* / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 277-282.

120. Tkachenko V. Theoretical bases of management of the professional safety of enterprise in the transformational economy. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 2: collective monograph* / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. P. 444-448.

121. Zos–Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. № 4. P. 504–515.

122. Zou X., Isa C. R., Rahman M. Valuation of enterprise risk management in the manufacturing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. P. 1–22.



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

#### 2.1. Стан та тенденції розвитку підприємств агропродовольчої сфери

Агропродовольча сфера – одна з найрозвинутіших та найприбутковіших сфер національної економіки. Займаючи 8,6 % доданої вартості (за даними 2020 року), в сфері працює 6,4 % зайнятих працівників, а з урахуванням господарств населення, в сфері зайнято 17,1 % зайнятого населення (за даними 2020 року). Війна показала, що від української агропродовольчої сфери світ залежить дуже суттєво: вибуття зі світового ринку навіть на незначний термін української аграрної продукції призводить до підвищення світових цін на продовольство і навіть його дефіциту. Частка експорту продукції агропродовольчої сфери в загальній структурі експорту складає 45,1 %, що свідчить про її конкурентоспроможність на світових ринках та провідне місце в національній економіці.

Агропродовольча сфера України має потужну ресурсну базу, яка недовикористовується. Крім інституціональних причин, війни та пандемії, слід виділити тривалий період турбулентності, в т. ч. із запуском ринку землі. Ринкові процеси на цьому ринку дали суттєвий поштовх суб'єктам господарювання агропродовольчої сфери, тому що, окрім додаткових витрат на акумуляцію і утримання земельних банків, з'явилася додаткова відповідальність за земельні ресурси перед їх власниками, посилилася конкуренція за них та права оренди на них, а відповідно з точки зору кадрової безпеки, актуалізуються додаткові нехарактерні раніше компетенції до власників, керівників та працівників підприємств до їх фахового та безпечного використання.

Динаміку сільськогосподарських угідь в підприємствах агропродовольчої сфери України (табл. 2.1) доречно аналізувати з урахуванням структурних та відносних показників за останні 11 років, оскільки таким чином базою для порівняння є довоєнні 2010-2013 роки (при цьому Україна перебувала в стані економічної війни з російською федерацією), 2014 – рік початку російсько-української війни (початку розірвання економічних відносин та формування санкційної економічної політики), 2015-2021 роки гібридної війни з російською федерацією (відповідно, дії санкційної економічної політики). Так, за 2010-2021 роки площа сільськогосподарських угідь в підприємствах агропродовольчої сфери України зросла на 233,2 тис. га або на 1,1 %, при цьому ріллі – на 777,4 тис. га або на 4 %, тобто можемо констатувати, що площа інших видів сільськогосподарських угідь – пасовищ, сіножатей, багаторічних насаджень та перелогів – скоротилася на 544,2 тис. га. Це не можна назвати позитивним явищем через те, що площа пасовищ, сіножатей, багаторічних насаджень пропорційна розвитку інвестиційноємних галузей з тривалою віддачею (тваринництво та садівництво), що є індикаторами цілорічної зайнятості персоналу підприємств агропродовольчої сфери, знижуючи суттєві кадрові загрози в підприємствах агропродовольчої сфери пов'язані із сезонністю.

Крім цього, питома вага посівної площі у структурі ріллі з 97,7 % у 2010 році становила майже 100 % у 2021 році, таким чином знижуючи можливості самовідтворення родючого шару ґрунту через технологію чорного пару. Щодо кадрової безпеки, то це збільшує навантаження на 1 працівника підприємства агропродовольчої сфери, що в сенсі використання більш продуктивної техніки представляється можливим. Тобто на сьогодні сфера стає все більш капіталоємною, з високою фондоозброєністю, а відповідно – із передумовами суттєвого росту продуктивності праці, хоча і через домінування екстенсивних факторів (зниження кількості працівників, збільшення посівних площ та площі сільгоспугідь взагалі, зміна структури сільгоспугідь) на фоні певної зміни виробничих технологій.

Таблиця 2.1

## Динаміка сільськогосподарських угідь в підприємствах агропродовольчої сфери України, 2010-2021 рр.

[сформовано на основі 28-34]\*

Види угідь	Роки									2021 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Всього сільськогосподарських угідь, тис. га	20589,6	20548,9	20746,9	20746,9	20856,9	20916,2	20987,5	21250,6	20822,8	233,2	1,1
у т.ч. рілля	19237,4	19293,4	19476,1	19476,1	19586,1	20155,8	20229	20517,4	20014,8	777,4	4,0
Питома вага ріллі у структурі сільськогосподарських угідь, %	93,4	93,9	93,9	93,9	93,9	96,4	96,4	96,5	96,1	2,7	X
Посівна площа, тис. га	18785,4	18855	18706,4	18805,5	19259,1	19369,9	19601,3	19555,6	20010,9	1225,5	6,5
Питома вага посівної площі у структурі ріллі, %	97,7	97,7	96,0	96,6	98,3	96,1	96,9	95,3	100,0	2,3	X
Кількість зайнятих працівників, осіб	811722	733384	642587	658721	635638	626072	610117	575954	576093	-235629	-29,0
Припадає сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га	25,4	28,0	32,3	31,5	32,8	33,4	34,4	36,9	36,1	10,8	42,5

\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Відповідним чином збільшується і площа сільськогосподарських угідь на 1 працівника підприємств агропродовольчої сфери (з 25,4 га у 2010 році до 36,1 га у 2021 році, або на 42,5 %) – рис. 2.1. Ідентичні тенденції характерні фактично і для всіх регіонів України, зокрема і Полтавської області, що входить в першу п'ятірку з найбільш розвиненою регіональною агропродовольчою сферою, по ряду підприємств якої дослідження розвитку кадрової безпеки було узагальнено в даній дисертаційній роботі.

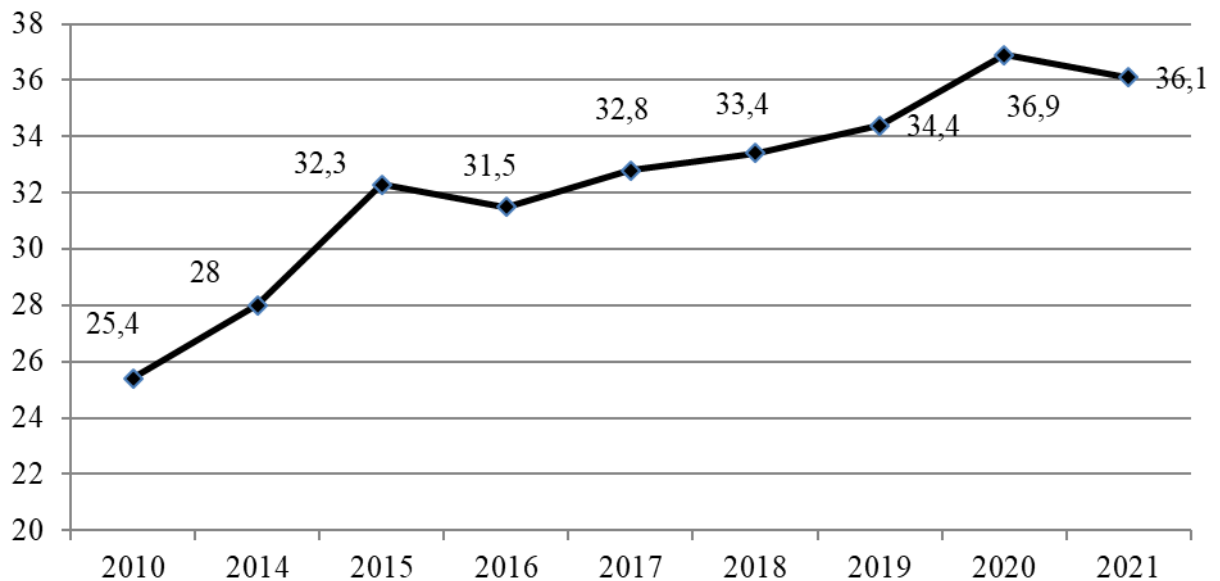


Рис. 2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь на 1 працівника, 2010-2021 рр., га\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Збільшення посівних площ останніми роками в підприємствах агропродовольчої сфери відбувалося вкрай нерівномірно за культурами. Так, площі під технічними культурами (в основному, соняшник, ріпак, соя) суттєво збільшилися – на 1695,4 тис га (або 27,9 %), що дуже часто було пов'язано із порушенням технологій, сівозмін та екологічної рівноваги. На 420,3 тис. га (або 3,7 %) збільшилася посівна площа і під зерновими та зернобобовими культурами (табл. Г.1, рис. Г.1). На 40,3 тис га (або 42,4 %) зменшилася площа під картоплею, овочами та баштанними, що є

неприпустимо в плані самозабезпечення відповідними продуктами харчування для збалансування раціону.

Дуже велике зменшення посівних площ (на 849,9 тис. га або на 66,3 %) відбулося під кормовими культурами, що пов'язано із регресійними процесами в тваринництві підприємств агропродовольчої сфери України. Дані факти також сказалися на формуванні підсистеми кадрової безпеки, оскільки вони пов'язані із відповідними технологіями та зайнятістю працівників, продуктивністю їх праці та заробітною платою. Адже в овочівництві та тваринництві, наприклад, продуктивність праці вище, ніж при виробництві технічних культур. При цьому виробництво овочів в умовах закритого ґрунту та тваринництво дозволяють суттєво знизити сезонність виробництва і задіяти працівників підприємства агропродовольчої сфери не по півроку, як це зазвичай відбувається в поточних умовах, а цілий рік, що суттєво підвищить їх лояльність до суб'єкта господарювання та знизить кадрові ризики, зокрема міграційний.

Подібні явища відбуваються і в регіонах України, зокрема в Полтавській області. Проте тут підприємства агропродовольчої сфери втратили ресурс значного нарощування посівних площ. Тому її ріст не на 6,5 %, як в цілому по Україні, а на 0,7 %. При цьому на 7,9 % для культур зернових та зернобобових (в основному для кукурудзи) і на 2,4 % - для культур технічних (в основному для сої). Падіння площ посіву кормових культур за 2010-2021 рр. було дуже суттєвим і склало 52 %; картоплі, овочів та баштанних – 57,9 %, що не відповідає природним та ресурсним можливостям регіону, зокрема наявності переробних підприємств, відповідного попиту та рівню розвитку тваринництва. Тобто регіональні особливості залежать в основному від природно-кліматичних умов та розвиненості тваринництва.

Підтвердженням вищевказаним висновкам, є динаміка поголів'я тварин в підприємствах агропродовольчої сфери України та Полтавської області за 2010–2021 рр. Крім свиней і птиці відбулося суттєве зменшення поголів'я.

так, великої рогатої худоби, в тому числі корів, – на 618,7 тис. гол (або на 38 %) та овець і кіз – на 164,6 тис. гол (або на 52,1 %). При цьому рівень споживання молока та молочних продуктів, яловичини, м'яса овець, потреба переробної промисловості у побічних продуктах великого та дрібного скотарства (шкури, вовна тощо) не змінилася, а з початком російсько-української війни з 2014 року тільки-но зросла. На мікроекономічному рівні з точки зору кадрової безпеки дані галузі також є надважливими, формують основу зниження сезонності як ризику кадровій безпеці підприємств агропродовольчої сфери. Розвиток тваринництва в підприємствах дає також можливість знижувати настрої алармізму та опортунізму серед працівників підприємств, що утримують власне поголів'я тварин через можливість купівлі або отримання в якості орендної плати на паї певних видів кормів.

В регіонах спостерігаються іноді не повністю ідентичні процеси. Так, наприклад, в підприємствах агропродовольчої сфери Полтавської області за 2010–2021 рр. на 27,7 % знизилася поголів'я великої рогатої худоби та на 29,4 % птиці (табл. Г.2, рис. Г.2). А поголів'я свиней збільшилося на 39,4 % і овець та кіз – на 11,8 % теж.

Оскільки проведені попередньо дослідження показали загальну тенденцію збільшення капіталоємності підприємств агропродовольчої сфери, доцільним є аналіз їх забезпеченості основними видами техніки. Судячи з існуючих тенденцій росту посівних площ, потреба у польовій техніці певних видів зростає. Частково це компенсується купівлею більш потужної універсальної техніки або її переміщенням між відділеннями агрохолдингів. Міні-, в т. ч. мікропідприємства, агропродовольчої сфери не мають такої можливості, проте це є стимулом для об'єднання зусиль щодо розвитку обслуговуючої кооперації (табл. Г.3).

За останні 11 років підприємства агропродовольчої сфери України, в т. ч. і Полтавської області (хоча і займає перші місця по кількості тракторів, вантажних автомобілів та установок та агрегатів для доїння корів; питома вага за різними видами техніки по Україні дуже значна: тракторів – 7,6 %,

зернозбиральних комбайнів – 6,6 %, кукурудзозбиральних комбайнів – 9,3 %, картоплюзбиральних комбайнів – 7,0 %, бурякозбиральних машин – 20,0 %, вантажних автомобілів – 7,5 %, установок та агрегатів для доїння корів – 8,7 %), досить суттєво втратили у забезпеченні основними видами техніки.

Для порівняння можна проаналізувати наявність тракторів на 1000 га посівної площі (не факт, що всі в робочому стані): по підприємствах агропродовольчої сфери України даний показник за 2010-2021 рр. зменшився на 18,8 % (з 8,1 до 6,5 од.), а, наприклад, по Полтавській області – на 5,1 % (з 7,9 до 7,5 од.), тобто в 2010 році – на 2,5 % менше від загальнодержавного рівня, а в 2021 році – на 15,4 % більше від загальнодержавного рівня (рис. Г.3).

Використання більш продуктивної техніки знижує ризики кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери через більшу продуктивність праці, відповідно – оплату праці, рівень кваліфікації і вмотивованість працівників. Оскільки кількість основних видів техніки зменшилася на 8,3-64,3 %, а кількість зайнятих працівників зменшилася на 29 % (див. табл. 2.1), то в певних галузях агропродовольчої сфери спостерігається дисбаланс фондоозброєності, що також є загрозою кадровій безпеці.

Висуваючи в найголовніші фактори кадрової безпеки (див. I розділ дисертаційної роботи) стабільність залучення працівників у виробничий процес, важливо відмітити динаміку індексів сільськогосподарської продукції підприємств агропродовольчої сфери України в цілому та Полтавської області зокрема. Так, в цілому по Україні динаміка ланцюгових індексів продукції сільського господарства за 2010–2021 рр. була в діапазоні 88 % (2019 рік, що пов'язано з пандемією COVID-19, до цього найнижчий показник – 94,8 % у 2015 році, що пов'язано із початком російсько-української війни) і до 122,3 % у 2021 році, що пов'язано з позитивною динамікою світового економічного розвитку, зокрема поживавленню співробітництва з Китаєм (табл. Г.4). В рослинництві даний діапазон 85,8-127,8 % (за аналогічні роки). В тваринництві – 96,5 % (2015 рік) –

109,8 % (2010 рік). Як бачимо з графіка (рис. Г.4), тенденції в тваринництві через його незначну питому вагу в загальній структурі виробництва фактично ніяким чином не впливають на загальну тенденцію виробництва продукції сільського господарства, на відміну від абсолютної ідентичності тенденцій в рослинництві.

По Полтавській області по продукції сільського господарства найкращий результат спостерігаємо у 2018 році – 130,4 %, по рослинництву – 137,9 % (2018 рік), по тваринництву – 105,3 % (2021 рік); найгірший по продукції сільського господарства – 78,9 % (2017 рік), по рослинництву – 76,2 % (2017 рік), по тваринництву – 94 % (2018 рік). Тенденції аналогічні загальнонаціональним, при тому що Полтавська область має одну із найрозвиненіших по Україні галузь тваринництва .

Такі значні варіації, окрім погодних умов, як було сказано, залежать ще і від антропогенних факторів, і не сприяють попередженню кадрових ризиків, в першу чергу міграційного характеру, окрім того, що вони відображаються на зайнятості працівників агропродовольчої сфери, вони також негативно впливають і на динаміку заробітної плати, на систему довгострокових відносин з роботодавцем, лояльності до нього.

Зважаючи на землезабезпеченість та індекси виробництва доцільно розглянути динаміку виробництва продукції сільського господарства в підприємствах агропродовольчої сфери України. Так, дана динаміка по рослинництву (табл. Г.5, рис. Г.5) свідчить про надзвичайно високі темпи росту обсягів виробництва в натуральних величинах зернових та зернобобових, соняшнику, ріпаку та сої. Дана тенденція обґрунтована в основному зовнішнім попитом на цю продукцію, що формує вигідні для виробництва даних культур ціну. Щодо продукції, що наповнює в основному внутрішній ринок, то за 2010-2021 рр. ріст помірний (картопля – 2,5 %) або середній (культури овочеві – 45,4 %, культури плодові та ягідні – 61,9 %). Падіння обсягу виробництва буряку цукровий пов'язано в основному з більш вигідною ціною на імпортований цукор та зменшенням обсягу споживання



тваринництвом побічної продукції галузі. Виноградарська галузь теж розвивається регресивно через тимчасову окупацію території Автономної Республіки Крим та жорстку конкуренцію з боку Туреччини та Молдови.

З точки зору кадрової безпеки, безумовно, потребує суттєвого перегляду структура виробництва продукції рослинництва у підприємствах агропродовольчої сфери, оскільки вона посилює сезонність виробництва. Однозначно, мають бути суттєво посилені виробничі можливості по цукровому буряку, культурам плодовим та ягідним, культурам овочевим та винограду, оскільки особливо на ринках продукції їх переробки є ніші і на світовому, і на внутрішньому ринку. Крім євро інтеграційних прагнень України, це пов'язано із світовою санкційною політикою щодо російської федерації та республіки білорусь, частки ринку яких на світовому ринку в тому числі і аграрної продукції Україна має освоїти, а забрудненість частини території України, на яких відбувалися військові дії (зокрема мінна) зобов'язує й наділі інтенсифікувати всі виробничі процеси в сфері (на фоні збільшення показника працевзабезпеченості до 2021 року через релокацію ряду підприємств та переміщення працівників сфери з тимчасово окупованої території, даний показник дещо зменшився).

Аналогічно аналізуючи динаміку виробництва продукції тваринництва в підприємствах агропродовольчої сфери України за 2010-2021 рр., можемо підкреслити той факт, що по сільськогосподарським тваринам (в першу чергу птиці) та молоку відбувається збільшення виробництва у 2021 році у порівнянні із 2010 роком, на 44 % та 24,9 % відповідно (табл. Г.6, рис. Г.6). Це обумовлено розвитком сучасних великих птахофабрик, орієнтованих не тільки на внутрішній ринок, але і на експорт, тому і прибуткових, бо як показала практика, на внутрішньому ринку м'ясо птиці не є має рівень рентабельності, достатній для розширеного відтворення.

В той же час виробництво яєць, вовни і меду за останні 11 років отримало дуже суттєве скорочення (на 31,6 %, 78,7 та 57,7 % відповідно), що обумовлено втратою багатьох спеціалізованих підприємств на тимчасово

окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях, або їх збитковістю, або низьким рівнем рентабельності при реалізації на внутрішньому ринку. При цьому саме галузі птахівництва через швидку окупність, вівчарства – через незначну інвестоємність на старті та бджолярство – через велику мобільність і західну широку підтримку на територіях, постраждалих від військових дій, – є дуже привабливими в сучасних українських реаліях для підприємств агропродовольчої сфери. Саме вони можуть суттєво знизити рівень соціальної напруженості та патерналістських настроїв, тобто зменшити цілий ряд ризиків кадровій безпеці, що позитивно сказуватиметься на всій системі управління підприємством.

Зазначені тенденції з обсягами виробництва обумовлюють необхідність аналізу середніх цін реалізації продукції сільського господарства підприємствами агропродовольчої сфери України в цілому та її регіонів, зокрема Полтавської області за 2010–2021 рр. (табл. Г.7, рис. Г.7). В даному аспекті слід зазначити, що ранжувальний ряд по зростанню цін по підприємствам агропродовольчої сфери України: зернові – 461,7 % (Полтавська область – 465,2 %); олійні – 458 (482,4); яйця – 298,9 (298,9); молоко – 250,5 (219,3); сільгосптварини – 246,2 (254,8); картопля – 134,3 (31,1); овочі – 83,4 % (-67,6 %) темпу приросту. Дані ціни обумовлені не тільки дією ринкових механізмів (зокрема ефекту експорту на 4 види продукції, що є мають найбільший попит на зовнішньому ринку – зернові, олійні, яйця, молоко), а й є результатами операційної діяльності (технології, асортименту продукції, обсягу виробництва тощо). У відповідності до закону граничних витрат, найбільш конкурентоспроможні в цьому плані є великі підприємства агропродовольчої сфери, які до того ж мають можливість диверсифікувати виробництво і тваринництвом, і овочівництвом, і садівництвом, навіть виробництвом нішевих культур. Тому в системі їх менеджменту кадрова безпека має менше загроз.

Для дрібних підприємств аналогічні проблеми нівелюються розвитком кооперативного руху, який проте в Україні не знайшов широкого розповсюдження, але має надто позитивні перспективи розвитку і може розглядатися як превентивний фактор кадрової безпеки дрібних підприємств агропродовольчої сфери України.

Розглядаючи рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства в підприємствах агропромислової сфери в Україні за 2010-2020 рр., можна побачити надзвичайно велику амплітуду (табл. 2.2, рис. 2.2). Так, порівнюючи, наприклад, 2010 рік та 2020 рік, ранжований ТОП-5 ряд амплітуди даного коливання складає: виноград (-107,8 %), картопля (-51,1 %), яйця (-37,8 %), буряки цукрові фабричні (-30,2 %), соняшник (-25,3 %). При цьому збитковим у 2020 році було виробництво: буряки цукрові фабричні (-13,5 %), виноград (-16,2 %), м'ясо ВРХ (-24,2 %), вівці та кози (-39,4 %), птиця (-0,2 %), яйця (-19,2 %).

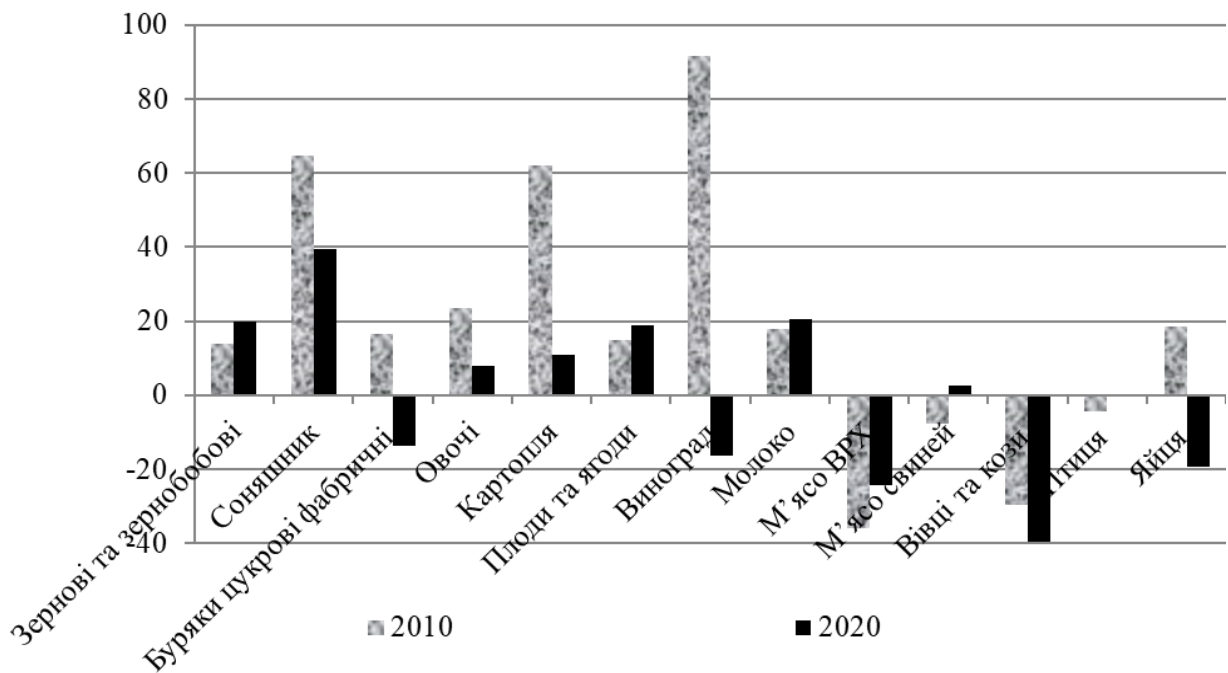


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності виробництва продукції сільського господарства в підприємствах агропромислової сфери в Україні, 2010-2020 рр., %\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця 2.2

**Динаміка рівня рентабельності виробництва продукції сільського господарства в підприємствах агропромислової сфери в Україні, 2010-2020 рр., % [сформовано на основі 28-34]**

Види продукції	Роки								Відхилення 2020 р. від 2010 р. (+;-)
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Зернові та зернобобові	13,9	25,7	42,6	37,8	25	24,7	11,8	20,0	6,1
Соняшник	64,7	36,7	78,4	61,9	41,3	32,5	23,5	39,4	-25,3
Буряки цукрові фабричні	16,7	17,8	27,7	24,6	12,4	-11,4	-15,4	-13,5	-30,2
Овочі	23,5	14,5	32	15,3	9,9	13,3	2,8	8,0	-15,5
Картопля	62,1	9,9	24,6	0,6	10	6,8	15,4	11,0	-51,1
Плоди та ягоди	14,9	65,8	58,3	250	35,4	6,4	6,2	19,0	4,1
Виноград	91,6	57,5	92,9	71,4	51,6	22,6	-7,2	-16,2	-107,8
Молоко	17,9	11,1	12,7	18,6	26,9	16,1	20,6	20,4	2,5
М'ясо ВРХ	-35,9	-34,5	-16,9	-23,2	3,4	-17,7	-27,1	-24,2	11,7
М'ясо свиней	-7,8	5,6	12,6	-4,1	3,5	6,9	4,7	2,6	10,4
Вівці та кози	-29,5	-43,0	-26,6	-31,5	-39,6	-16,6	-39,7	-39,4	-9,9
Птиця	-4,4	-12,6	-5,4	3,4	7,0	5,7	-3,7	-0,2	4,2
Яйця	18,6	58,8	60,9	0,5	-9,0	5,4	-23,5	-19,2	-37,8

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Всі дані галузі є достатньо трудомісткими та інвестиційноємними, тому виробництво даної продукції має орієнтуватися на нешвидку окупність, бути прогнозованим, мало ризикованим, диверсифікаційно доповнювати загальнопромислову програму розвитку підприємств агропродовольчої сфери України. З точки зору кадрової безпеки, при сформованих соціальних гарантіях, забезпечити її належний рівень в цих галузях абсолютно реально і є актуальним завданням сьогодення. Зважаючи на дані щодо рівня рентабельності, необхідним є аналіз чистого прибутку (збитку) підприємств агропродовольчої сфери України (табл. 2.3, рис. 2.3).

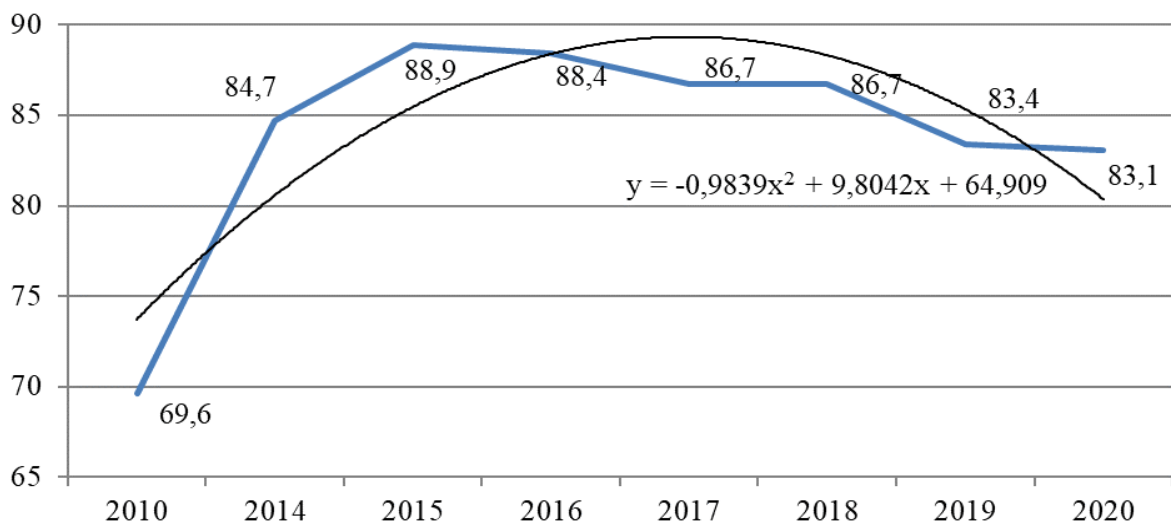


Рис. 2.3. Питома вага підприємств агропромислової сфери України, які одержали прибуток, 2010-2020 рр., %\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Слід зазначити, що за 2010-2020 рр. його рівень досить суттєво змінювався та в 2020 році в 3,7 разів номінально був вищим за рівень 2010 року (або на 38,2 % більше за курсом дол. США), при цьому підприємства, які одержали прибуток, мали його масу в 3,9 разів більшу (або на 43,3 % більше за курсом дол. США), підприємства, які одержали збиток, мали його масу в 4,5 разів більшу (або на 61,2 % більше за курсом дол. США).

Таблиця 2.3

**Чистий прибуток (збиток) підприємств агропродовольчої сфери України, 2010-2020 рр. [сформовано на основі 28-34]**

Показники	Роки								2020 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(+;-)	%
Усього чистий прибуток (збиток), млн грн	17253,6	21413,4	101912,2	89816,3	78457,7	66878,1	90167	81032,6	63779	369,7
Усього чистий прибуток (збиток), млн дол. США	2174,2	1801,5	4665,3	3515,1	2953,2	2458,7	3488,7	3005,7	831,5	38,2
підприємства, які одержали прибуток										
у відсотках до загальної кількості підприємств	69,6	84,7	88,9	88,4	86,7	86,7	83,4	83,1	13,5	X
фінансовий результат, млн грн	22094,9	51668,0	127525,5	102496	91764,1	93135,1	114666	107547,0	85452,1	386,8
фінансовий результат, млн дол. США	2784,3	4346,7	5837,8	4011,4	3454,1	3424,0	4436,6	3989,1	1204,8	43,3
підприємства, які одержали збиток										
у відсотках до загальної кількості підприємств	30,4	15,3	11,1	11,6	13,3	13,3	16,6	16,9	-13,5	X
фінансовий результат, млн грн	4841,3	30254,6	25613,3	12679,8	13306,4	26257	24499,4	26514,4	21673,1	447,7
фінансовий результат, млн дол. США	610,1	2545,2	1172,5	496,2	500,9	965,3	947,9	983,5	373,4	61,2

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Позитивною є динаміка кількості підприємств, які одержали прибуток: якщо в 2010 році їх було 69,6 %, то в 2020 році – 83,1 % (або на 13,5 % більше). Відповідно, підприємств, які одержали збиток, в 2010 році було 30,4 %, в 2020 році – 16,9 %, що на 13,5 % менше. Дані тенденції є позитивними для підсистеми кадрової безпеки, бо створюють реальні передумови для інвестування в її розвиток.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що позитивними тенденціями розвитку підприємств агропродовольчої сфери є: експортоорієнтованість; потужна ресурсна база; збільшення питомої ваги прибуткових підприємств агропродовольчої сфери тощо. Негативними тенденціями є відповідно: неоптимальна структура сільськогосподарських угідь та посівних площ; нерозвиненість тваринництва; зниження фондозабезпеченості; суттєві коливання обсягів виробництва рослинницької та тваринницької продукції; зменшення рівня рентабельності більшості видів продукції підприємств агропродовольчої сфери тощо.

В цілому підприємства даної сфери знаходяться в стані турбулентності через російсько-українську війну, мають надзвичайно великі перспективи розвитку в умовах сталості, актуалізувати які допоможе аналіз актуальних факторів впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери, що і є предметом подальших наукових досліджень в даній роботі.

## **2.2. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери**

Одним із визначальних факторів впливу на розвиток підприємств агропродовольчої сфери є загальна кількість населення України, що є визначальним фактором загальних виробничих екстенсивних можливостей. Так, станом на 01.01.2022 чисельність наявного населення України склала 41167,3 тис. осіб, в т.ч. 28693,7 тис осіб – міське, 12473,6 – сільське.

Максимальна кількість населення в Україні була в 1993 році – 52244,1 тис. осіб, 35471,0 та 16773,1 тис. осіб відповідно, або на 26,9 %, 23,6 та 34,5 % більше відповідно. Скорочення відбулося виключно за рахунок скорочення дітей віком 0-14 років (на 78,4 %) та активного працездатного населення віком 15-64 роки (на 23,9 %) [19-24].

Демографічна ситуація в Україні характеризується досить низьким рівнем народжуваності і високими показниками старіння населення. Частка населення у віці 60 років і старше у загальній чисельності населення зростає. Смертність осіб працездатного віку значно знижує середню очікувану тривалість життя у чоловіків, здебільшого (70%) смертність у них припадає на вік 30-60 років. Третина населення не доживає до завершення періоду трудової діяльності (65 років). 80% щорічних втрат населення України визначає смертність від серцево-судинних та онкологічних захворювань. Багато людей хворіють на ВІЛ-інфекцію, швидкими темпами поширюється туберкульоз, вірусні гепатити В і С. Реальною стає загроза інфекцій, які у попередні роки були зведені до поодиноких випадків [15; 25; 26].

Середній вік працівників сфери матеріального виробництва в Україні становить 55 років, із них частка робітників високої кваліфікації не перевищує 10 % (в США – 43 %, у Німеччині – 56 %). Отже, виробництво експлуатує трудовий потенціал, створений здебільшого ще за радянських часів, при цьому підготовка кадрів зазнала значної трансформації (негативний вплив обмеження інвестиційних коштів, що виділяються на професійну підготовку/перепідготовку або на стимулювання нового працевлаштування) [17, С. 5].

Найбільш впливовим в даному плані фактором є приріст (скорочення) чисельності населення, що є абсолютно від'ємним, починаючи з 1993 року (а в сільській місцевості – з 1991 року, за виключенням 1992 року). Окрім природний скорочення населення, особливо в сільській місцевості, спостерігається також і міграційне скорочення, як наслідок соціально-економічного стану сільських територій. Так, зокрема в 2020 році загальне



скорочення склало 134252 осіб (або 1033 штатів середнього підприємства агропродовольчої сфери, при загальній їх кількості 2134 од. станом на 2020 рік), природне – 122829 особу, а міграційне – 11423 особу, а за 1991-2020 рр. – 3158192 осіб, 3093501 та 64691 осіб відповідно (табл. 2.4). Слід також відмітити тенденцію до дуже суттєвої диспропорції між рівнями міграції чоловіків та жінок. По всіх регіонах України в сільській місцевості (крім Київської області) спостерігається набагато більше міграційне скорочення жінок, ніж чоловіків. Так, в 2020 році воно склало 11431 особу, в той час як міграційний приріст чоловіків 8 осіб. Основа міграційного руху – активне працездатне населення (15-59 років) та вимушені переселенці.

Таблиця 2.4

**Приріст (скорочення) чисельності сільського населення України у 2010-2020 роках, осіб [сформовано на основі 19-24]\***

Роки	Загальний приріст, скорочення (-)	У тому числі		
		природний приріст, скорочення (-)	міграційний приріст, скорочення (-)	адміністративно-територіальні зміни
2010	-101267	-96003	-5249	-15
2014	-75866	-78865	2999	-
2015	-80621	-90348	11939	-2212
2016	-73335	-90648	18660	-1347
2017	-86821	-97461	7916	2724
2018	-118903	-108161	-10742	-
2019	-133435	-112283	-21161	9
2020	-134252	-122829	-11423	-

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

При наявності цього негативного явища, зазначимо, що рівень участі населення в робочій силі в Україні доволі високий, що справляє позитивний вплив на рівень кадрової безпеки. Так, у 2021 році загальний рівень участі населення в робочій силі у віці 15 років і старше складав 54,6 %, при цьому жінок і чоловіків – 47,8 % та 62,6 % відповідно, в міській та сільській місцевості – 55,8 % та 52,3 % відповідно (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінки надійності показника «Рівень участі населення в робочій силі у віці 15 років і старше» за віковими групами у 2021 році [сформовано на основі 19-24]\***

Показники	Рівень участі населення в робочій силі у віці 15 років і старше, %	Стандартна похибка вибірки, %	Гранична похибка вибірки, %	Коефіцієнт варіації, %
Усього	54,6	0,3	0,5	0,5
за віковими групами:				
15–24 роки	30,6	0,9	1,7	2,8
25–29 років	77,7	0,7	1,3	0,9
30–34 роки	80,8	0,5	0,9	0,6
35–39 років	83,9	0,5	0,9	0,6
40–49 років	85,2	0,4	0,9	0,5
50–59 років	75,4	0,4	0,8	0,5
60–70 років	12,8	0,3	0,6	2,4
71 рік і старше	2,2	0,2	0,4	8,4
Працездатного віку (15–59 років)	72,7	0,2	0,5	0,3
Старше працездатного віку	8,3	0,2	0,4	2,5
Жінки	47,8	0,3	0,5	0,6
Чоловіки	62,9	0,4	0,7	0,6
Міська місцевість	55,8	0,3	0,6	0,6
Сільська місцевість	52,3	0,4	0,8	0,8

\* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Серед зайнятого населення найбільшу частку складала професіонали (18,0 %), особи, які працювали у найпростіших професіях (17,5 %) та працівники сфери торгівлі та послуг (16,5 %), а найменшу питому вагу – кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (1,4 %) та технічні службовці (3,1 %). При цьому, кожний четвертий з них працював у торгівлі, шостий – у сільському, лісовому та рибному господарстві, сьомий – у промисловості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Кількість зайнятого населення за віковими групами та типом місцевості в 2015-2021 роках, тис. осіб  
[сформовано на основі 19-24]\***

Роки	Зайняте населення у віці 15–70 років	За віковими групами (років)									Працездатного віку	
		15–24	25–29	30–34	35–39	40–49	50–59	60–70	15–34	15–64		20–64
<b>Усе населення</b>												
2015	16443,2	1254,5	2277,7	2355,7	2262,0	4186,1	3467,0	640,2	5887,9	16245,4	16147,7	15742,0
2018	16360,9	1068,5	2016,9	2510,1	2266,7	4307,2	3549,2	642,3	5595,5	16146,5	16065,1	15718,6
2019	16578,3	1155,4	1944,6	2466,5	2419,7	4302,2	3606,5	683,4	5566,5	16365,3	16252,1	15894,9
2020	15915,3	955,0	1816,4	2348,2	2364,9	4226,6	3533,4	670,8	5119,6	15723,3	15645,8	15244,5
2021	15610,0	913,7	1666,4	2252,3	2380,3	4258,4	3486,2	652,7	4832,4	15422,5	15350,4	14957,3
<b>Сільська місцевість</b>												
2015	5134,2	527,5	682,0	586,0	655,1	1341,6	1101,3	240,7	1795,5	5047,6	4986,9	4872,5
2018	5089,2	451,8	675,5	690,5	610,3	1324,1	1119,3	217,7	1817,8	5008,5	4967,9	4871,5
2019	5163,5	464,2	656,1	714,2	618,4	1315,7	1161,1	233,8	1834,5	5090,7	5034,1	4929,7
2020	4931,6	382,3	597,9	711,9	598,7	1265,8	1146,3	228,7	1692,1	4864,1	4830,5	4702,9
2021	4835,5	375,2	548,4	704,5	618,3	1235,3	1123,3	230,5	1628,1	4766,2	4738,4	4605,0

\* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Кількість неформально зайнятого населення у 2021 р. становила 3,0 млн. осіб. Водночас, спостерігалось зростання частки офіційно зайнятого населення з 79,7 % у 2020 році до 80,7 % у 2021 році. Сільське, лісове та рибне господарства було основним видом діяльності неформально зайнятого населення (45,5 %).

Загальна кількість недовикористаної робочої сили віком 15-70 років у 2021 році становила 1869,2 тис. осіб, тобто рівень недовикористання робочої сили становив 10,7 % [15].

Окрім гендерної, в агропродовольчій сфері спостерігається вікова асиметрія, про що свідчить нерівномірний розподіл різних вікових груп зайнятого населення в сільській місцевості.

Актуальною для формування політики кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери є тривалість робочого тижня (табл. 2.7). Те, що вона менша за середню тривалість фактично відпрацьованого тижневого робочого часу за всіма видами економічної діяльності, не свідчить про неопрацьованість, наявність значного вільного часу, відсутність роботи тощо. Це свідчить якраз про складність операційної діяльності, що пов'язано із роботою з біологічними активами, її ненормованість, взагалі відсутність таких понять як «робочий час», через іноді непередбачуваність у формуванні завдань і робочих змін.

*Таблиця 2.7*

**Середня тривалість фактично відпрацьованого робочого часу зайнятого населення у віці 15–70 років за видами економічної діяльності, статтю та типом місцевості за 2021 рік, годин на тиждень\***

Види економічної діяльності	Середня тривалість фактично відпрацьованого тижневого робочого часу				
	усе населення	жінки	чоловіки	міська місцевість	сільська місцевість
Усього	39	38	40	40	38
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	36	34	38	39	36

Продовження табл. 2.7

Види економічної діяльності	Середня тривалість фактично відпрацьованого тижневого робочого часу				
	усе населення	жінки	чоловіки	міська місцевість	сільська місцевість
Промисловість	40	40	40	40	40
Будівництво	42	39	42	42	42
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	41	41	41	41	41
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	41	40	42	42	40
Тимчасове розміщування й організація харчування	41	41	41	41	40
Інформація та телекомунікації	40	39	40	40	40
Фінансова та страхова діяльність	39	39	39	39	39
Професійна, наукова та технічна діяльність	39	39	39	39	39
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	40	39	40	40	39
Освіта	35	34	36	35	34
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	39	39	39	39	39
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	38	38	38	39	36
Інші види економічної діяльності	38	38	38	38	37

\* без урахування тимчасово окупованої території АРК та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Наступним важливим фактором, що суттєвим чином впливає на кадрову безпеку підприємств, є доходи та витрати населення. Важливість даного фактору обумовлюється як спроможністю підприємства сплачувати актуальну потребам працівників заробітну плату через наявність попиту на свою продукцію, так і можливістю задоволення потреб самих працівників підприємства. Зазначимо, що з 2010 року загальні доходи, а відповідно і витрати та заощадження населення України, збільшилися з 1101175 млн. грн. до 4045191 млн. грн. у 2020 році, або майже у 4 рази (табл. Д.1). При цьому

заробітна плата зросла з 449553 до 1832294 грн., витрати на придбання товарів та послуг – з 838213 до 3520546 млн. грн., наявний дохід на одну особу – навпаки зменшився через карантинні обмеження – 118486 до 74677 грн. Середні ланцюгові темпи приросту: наявного доходу – 115,8 %, наявного доходу у розрахунку на одну особу 116,3 %, реального наявного доходу – 104,6 %.

Слід акцентувати увагу на витратах населення у розрахунку на одну особу по регіонах. Так, в середньому в Україні вони склали 95370 грн у 2020 році при 20477 грн у 2010 році, тобто зросли у 4,66 рази. Якщо максимальні витрати на одну особу в 2010 році були 51891 грн (м. Київ), а мінімальні 14412 грн (Тернопільська область), тобто в 2,53 разів менше, то максимальні витрати на одну особу в 2020 році були 240593 грн (м. Київ, середній темп приросту за 2010-2020 рр. – 42,2 %), а мінімальні 24200 грн (Луганська область, середній темп приросту за 2010-2020 рр. – 13,6 %), тобто в 9,94 разів менше. Те ж саме спостерігається і зі зміною обсягу наявного доходу населення у розрахунку на одну особу та зміною обсягу заробітної плати, зміна частки якої в загальному обсязі доходів склала 45,3 % у 2020 році проти 40,8 % - у 2010 році. Така значна різниця в рівні витрат на одну особу свідчить про суттєвий дисбаланс у темпах розвитку регіонів через їх локацію, а саме близькість до тимчасово окупованої території. Взагалі фактор російської агресії є одним із визначальних у формуванні політики кадрової безпеки в будь-якому регіоні України та підприємстві, зокрема агропродовольчої сфери.

Збільшення питомої ваги заробітної плати у загальному обсязі доходів населення свідчить про збільшення частки доходів працівників на фоні зменшення частки доходів фізичних осіб-підприємців, тобто погіршенні підприємницького поля. Якщо у 2010 році в країні було 586 суб'єктів великого підприємництва, то в 2020 році вже 512 од. (темп росту 87,4 %); суб'єктів середнього підприємництва – 21343 од. і 17946 од. відповідно (темп росту 84,1 %), з них фізичні особи-підприємці – 360 од. і 344 од. відповідно

(темп росту 95,6 %); суб'єктів малого підприємництва – 2161999 од. і 1955119 од. відповідно (темп росту 90,4 %), з них фізичні особи-підприємці – 1804758 од. і 1599411 од. відповідно (темп росту 88,6 %); з них суб'єкти мікропідприємництва – 2093688 од. і 1898902 од. відповідно (темп росту 90,7 %), з них фізичні особи-підприємці – 1793243 од. і 1591031 од. відповідно (темп росту 88,7 %).

В сільському, лісовому та рибному господарстві у 2010 році було 13 суб'єктів великого підприємництва, то в 2020 році вже 36 од. (темп росту 276,9 %); суб'єктів середнього підприємництва – 3445 од. і 2137 од. відповідно (темп росту 62,0 %), з них фізичні особи-підприємці – 5 од. і 3 од. відповідно (темп росту 60,0 %); суб'єктів малого підприємництва – 76863 од. і 71195 од. відповідно (темп росту 92,7 %), з них фізичні особи-підприємці – 29650 од. і 23913 од. відповідно (темп росту 80,7 %); з них суб'єкти мікропідприємництва – 72421 од. і 65723 од. відповідно (темп росту 90,8 %), з них фізичні особи-підприємці – 29449 од. і 23711 од. відповідно (темп росту 80,5 %). Дані факти підтверджують попередні висновки щодо збільшення залежності населення від роботи у суб'єктів підприємництва в якості найманих працівників.

Суттєво змінилася також кількість зайнятих працівників на підприємствах та у фізичних осіб-підприємців. Якщо у 2010 році в країні 2400,3 тис. осіб працювало у суб'єктів великого підприємництва, то в 2020 році вже 1574,6 тис. осіб (темп росту 65,6 %); у суб'єктів середнього підприємництва 3413,8 і 3123,2 тис. осіб відповідно (темп росту 91,5 %), з них у фізичних осіб-підприємців – 20,5 і 34,8 тис. осіб відповідно (темп росту 169,8 %); у суб'єктів малого підприємництва – 4958,6 і 4234,1 тис. осіб відповідно (темп росту 85,4 %), з них у фізичних осіб-підприємців – 2794,0 і 2531,0 тис. осіб відповідно (темп росту 90,6 %); з них у суб'єктів мікропідприємництва – 3540,7 і 3099,5 тис. осіб відповідно (темп росту 87,5 %), з них у фізичних осіб-підприємців – 2708,1 і 2377,8 тис. осіб відповідно (темп росту 87,8 %).

В сільському, лісовому та рибному господарстві у 2010 році працювало 32,9 тис. осіб у суб'єктів великого підприємництва, а в 2020 році вже 38,6 тис. осіб (темп росту 117,3 %); у суб'єктів середнього підприємництва 515,8 і 278 тис. осіб відповідно (темп росту 53,9 %), з них у фізичних осіб-підприємців – 0,3 і 0,3 тис. осіб відповідно (темп росту 100,0 %); у суб'єктів малого підприємництва – 263,0 і 261,6 тис. осіб відповідно (темп росту 99,5 %), з них у фізичних осіб-підприємців – 43,1 і 43,2 тис. осіб відповідно (темп росту 100,2 %); з них у суб'єктів мікропідприємництва – 143,3 і 134,7 тис. осіб відповідно (темп росту 94,0 %), з них у фізичних осіб-підприємців – 41,7 і 37,3 тис. осіб відповідно (темп росту 89,4 %). Тобто відбувається непропорційний певний перетік працівників із середніх і малих підприємств у великі, потенціал кадрового резерву яких достатньо обмежений, що створює додаткові ризики кадровій безпеці.

Також слід розглянути показники безробіття населення, рівень якого сягнув у 2021 році 1711,6 тис. осіб, що на 2,3 тис. осіб менше, ніж у 2010 році. При цьому вивільнені з економічних причин складають 27,1 % у 2021 році та 33,0 % у 2010 році відповідно; звільнені за власним бажанням, за угодою сторін – 32,4 % та 27,2%; звільнені у зв'язку з закінченням строку контракту або договору найму – 9,6 % та 10,0 %; не працевлаштовані після закінчення закладів освіти – 10,2 % та 15,5 %; робота має сезонний характер – 9,4 % та 6,3 %; не зайняті через виконання домашніх (сімейних) обов'язків тощо – 4,1 % та 2,4 %; звільнені за станом здоров'я, через оформлення пенсії – 2,4 % та 0,9; демобілізовані з військової строкової служби – 0,6 % та 1,3 %. Середня тривалість пошуку роботи в Україні складає 5-7 місяців (і в 2010 році, і в 2021 році – 7 місяців).

Перебування значної частини населення у стані безробіття протягом тривалого часу не тільки знижує шанси безробітних осіб на працевлаштування, але й погіршує якість трудового потенціалу, призводить до посилення соціальної напруженості в суспільстві [15].



Зважаючи на те, що сезонність в агропродовольчій сфері можна розглядати і як аргумент, і як модус, рівень кадрової безпеки за цим фактором є керованим, але потребує певного часу і значних інвестицій. Це свідчить про високий рівень алармізму в українському суспільстві, в тому числі і в сільській місцевості, хоча наявність особистого підсобного господарства дещо знижує цей рівень та, як зазначалося у першому розділі дисертаційної роботи, знижує і загальний рівень опортуністичних настроїв.

Суттєвих змін зазнала також і система мотивації працівників, про що свідчать витрати на персонал підприємств в Україні за їх розмірами в 2010-2020 рр. По-перше, зазначимо, що не всі зайняті на підприємствах є найнятим персоналом. Дуже часто, особливо в агропродовольчій сфері, власники займаються операційною діяльністю разом із найнятим персоналом. Так, в 2020 році питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих в великих підприємствах була 100 % (у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство – 100 %), в середніх – 100 % (у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство – 99,9 %), в малих – 95,5 % (у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство – 87,2 %), з них мікропідприємства – 90,2 % (у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство – 72,6 %). Тобто в агропродовольчій сфері, незважаючи на численні ризики кадровій безпеці підприємств, організаційний дизайн сформований більш безпечно, ніж в інших сферах економіки України.

По-друге, слід відмітити суттєву динаміку витрат на оплату праці, що у великих підприємствах на одного працівника у 2020 році була вище, ніж у середніх та малих підприємствах, з них мікропідприємствах, на 52,9 %; 125,4; 174,6 % відповідно, в т.ч. сільське, лісове та рибне господарство – на 50,6 %; 130,5; 234,2 % відповідно.

По-третє, зазначимо суттєвий діапазон питомої ваги витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) в залежності від розміру підприємства – від 12,6 % до 19,8 %, а питомої ваги

відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) – від 1,7 % до 4,0 %.

Показники розвитку підприємств агропродовольчої сфери України за 2010-2020 рр. мають не завжди позитивну динаміку, що неоднозначно відображується на рівні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Так, загальна маса трудового ресурсу в сільській місцевості систематично знижується (табл. Д.2). З нього найменше працівники у 2020 році склали всього 18,4 % від кількості зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тобто рівень самозайнятості у сільській місцевості дуже високий.

При цьому відбувалося два паралельних процеси – і зменшення загальної кількості найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві (за 2010-2020 рр. – з 724,8 до 499,9 тис. осіб), так і зменшення питомої ваги найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства з 9 % до 8 %. Даний факт є негативним, свідчить про суттєвий відтік кадрів, але в той же час, через збільшення валової продукції агропродовольчої сфери при меншій кількості зайнятого в сері населення – про суттєве збільшення продуктивності праці, що неможливо без підвищення рівня фондоозброєності. Свідченням цьому є кількісне збільшення капітальних інвестицій в сферу (за 2010-2020 рр. – з 11568 до 50680 млн. грн). Питома вага капітальних інвестицій в сферу складає 10 % від загальних капітальних інвестицій в економіку України в 2020 році (для прикладу, в 2010 році – 6,1 %). Даний факт пояснюється набагато більшою, ніж в цілому по економіці України та її окремих галузях/сферах, ефективністю як операційної та усієї діяльності підприємств агропродовольчої сфери (табл. 2.8).

Збільшення частки технологій підвищує вимоги до якості трудового потенціалу й навичок працівників, вимагає інвестицій у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію робітників, у модернізацію системи професійної підготовки, в розвиток системи навчання протягом життя (life-

long learning) [17, С. 4]. Запровадження системи освіти протягом життя, що дає змогу зменшити розрив між вимогами високотехнологічної економіки та спеціальними компетентностями працівників середнього і старшого віку; особиста відповідальність працівників за власне професійне зростання. Таким чином, подолання освітньо-кваліфікаційного дисбалансу [17, С. 7].

Таблиця 2.8

**Рентабельність діяльності підприємств за видами економічної діяльності (без урахування банків), відсотків**

Галузь/сфера економіки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств				
	2016	2017	2018	2019	2020
Усього					
Сільське, лісове та рибне господарство	32,4	22,4	18,3	19,2	18,6
Промисловість	4,2	6,8	6,3	5,5	3,9
Будівництво	-0,4	1,6	3,0	4,6	1,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15,8	18,8	23,3	25,3	16,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,1	-1,0	-1,6	4,1	4,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	-0,8	7,8	8,6	10,1	-7,9
Інформація та телекомунікації	8,5	13,8	13,1	15,4	14,7
Фінансова та страхова діяльність	-4,8	2,8	1,2	7,8	3,5
Операції з нерухомим майном	-8,1	6,2	16,3	34,7	-6,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	17,6	19,4	8,9	26,2	2,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-3,9	2,6	0,1	7,0	5,5
Освіта	5,6	3,7	5,8	11,0	7,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4,5	3,3	3,7	3,0	11,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-16,5	-15,5	-1,5	1,0	-10,6
Надання інших видів послуг	5,1	-0,4	2,7	6,1	3,4
Галузь/сфера економіки	Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств				
	2016	2017	2018	2019	2020
Усього					
Сільське, лісове та рибне господарство	24,7	16,0	13,7	16,1	13,6
Промисловість	-1,0	1,9	3,3	3,9	-1,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-1,0	5,0	11,4	16,4	3,6

Продовження табл. 2.8

Галузь/сфера економіки	Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств				
	2016	2017	2018	2019	2020
Будівництво	-5,0	-2,0	1,3	3,4	-1,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1,8	-3,5	-4,3	1,4	1,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	-6,5	5,0	5,8	9,3	-11,1
Інформація та телекомунікації	1,3	8,3	8,6	10,5	6,5
Фінансова та страхова діяльність	-0,5	14,3	13,9	8,3	13,0
Операції з нерухомим майном	-23,4	-10,1	-0,8	24,5	-17,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	8,9	9,4	5,9	18,0	-3,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-6,3	-4,0	-0,5	7,9	-0,1
Освіта	2,9	3,2	3,3	5,8	1,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,3	0,8	2,6	1,9	12,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-10,7	-16,4	-3,7	0,0	-11,5
Надання інших видів послуг	4,5	-0,5	2,0	6,0	1,3

\* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Сама ж продуктивність праці в підприємствах агропродовольчої сфери має незначний рівень і дорівнює в 2020 році 857,2 тис грн на зайнятого в сільськогосподарському виробництві у постійних цінах 2016 року і менше, ніж в цілому по економіці України (зокрема в 2020 році на 18,8 %), доволі суттєвою є регіональна амплітуда (зокрема в 2020 році – 949,5 тис грн на зайнятого в сільськогосподарському виробництві у постійних цінах 2016 року, або 240,9 %) – табл. В.3. Хоча середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві і менше, ніж в цілому по економіці України (зокрема в 2020 році на 18,8 %), доволі суттєвою є регіональна амплітуда (зокрема в 2020 році – 7568 грн, або 114,9 %).

Чистий прибуток у сільському, лісовому та рибному господарстві на одного найманого працівника в 2020 році складає 162,1 тис грн., що на 16,5 % вище, ніж їх річна номінальна заробітна плата (139,1 тис. грн.) –

табл. Д.3. Крім зазначених факторів, на стан кадрової безпеки в підприємствах агропродовольчої сфери впливає розвиток їх інноваційного потенціалу. В цьому напрямку є суттєві системні проблеми на рівні держави, пов'язані із фінансуванням НДР, зокрема у 2020 році дане фінансування було на рівні 34191,3 тис. грн. у сільському, лісовому та рибному господарстві проти 17022419,3 тис. грн. в цілому по економіці (тобто 0,2 %, що у 85,5 разів менше питомої ваги кількості зайнятого населення в сфері, в 50 разів менше питомої ваги всіх капітальних інвестицій в сферу, 54 питомої ваги валової доданої вартості, що створюється в сфері).

Потребує вдосконалення співробітництва між ЗВО, науковими установами, роботодавцями та державних органів з питань підвищення ефективності інноваційної діяльності, впровадження у навчальні програми окремих курсів стосовно сучасної підприємницької та інноваційної діяльності. Професійно-технічні заклади також не відповідають вимогам часу та не мають зв'язку з ринком праці та бізнесом.

Необхідним є створення умов для стимулювання зацікавленості роботодавців у створенні таких робочих місць, які потребують наукомістких знань і висококваліфікованої праці [15; 43].

Розвиток трудового потенціалу як чинник підвищення рівня кадрової безпеки має гарантувати спеціалістам, підготовленим за державним замовленням (зокрема, житла та земельної ділянки на пільгових умовах, надбавки до заробітної плати тощо для працівників бюджетної сфери – медиків, поліції, освітян – на селі) з метою розвитку соціального капіталу сільських територій [17, С. 62-63].

Можливий і фактичний вплив перелічених факторів алармізму, патерналістських та опортуністичних настроїв на селі слід проаналізувати в контексті формування відповідної політики кадрової безпеки на конкретних підприємствах агропродовольчої сфери в сучасних умовах, що і є предметом подальших досліджень.

### 2.3. Досвід організації кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери

В процесі дослідження кадрової безпеки велика увага приділялася розміру самого підприємства агропродовольчої сфери, що потребує більш ретельного вивчення для аналізу досвіду організації кадрової безпеки в системі управління конкретних підприємств агропродовольчої сфери різних розмірів, а також удосконалення методики її інтегральної оцінки. Дану задачу доцільно проводити з використанням виробничої функції (Додаток Е).

Розглянемо виробничі регресійні моделі, які будемо використовувати для статистичної обробки залежності рівня рентабельності всієї діяльності підприємств від кількості зайнятих працівників, в загальному вигляді. Так, лінійна виробнича регресія в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$Y = a_1 X + a_0 \quad (2.1)$$

Нелінійні виробничі регресії в загальному вигляді представлені рівняннями:

$$Y = a_1 / X + a_0 \quad (2.2)$$

$$Y = a_1 \ln X + a_0 \quad (2.3)$$

$$Y = a_1 e^X + a_0 \quad (2.4)$$

$$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0 \quad (2.5)$$

$$Y = a_1 X^2 + a_0 \quad (2.6)$$

$$Y = a_1 X^3 + a_0 \quad (2.7)$$

$$Y = \frac{I}{a_1 X + a_0} \quad (2.8)$$

$$Y = a_1^x a_0 \quad (2.9)$$

$$Y = X^{a_1} a_0 \quad (2.10)$$

Для розрахунку та обробки даних залежності рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств від кількості зайнятих працівників користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями: ТРАНСП, ЛИНЕЙН, КОРРЕЛ, ФРАСПОБР.

В ході математичних перетворень та статичних обчислень отримані лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, які представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати обробки даних для визначення виробничої функції рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, 2010-2020 рр.\***

Виробнича функція в загальному вигляді	Виробнича функція рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	Коефіцієнт кореляції r	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
		a <sub>1</sub>	a <sub>0</sub>				0,12
$Y = a_1 X + a_0$	$Y=0,80X-7,59$	0,80	-7,59	0,82	0,44	0,98	
$Y = a_1 / X + a_0$	$Y=-76355,78/X+9,03$	-76355,78	9,03	0,82	0,36	0,97	
$Y = a_1 \ln X + a_0$	$Y=9,02 \ln X - 75,30$	9,02	-75,30	0,72	0,14	0,88	
$Y = a_1 e^X + a_0$	$Y=0,70e^X - 0,38$	0,70	-0,38	0,91	0,96	3,06	
$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0$	$Y=0,67\sqrt{X} - 16,21$	0,67	-16,21	0,52	0,58	0,68	

Продовження табл. 2.9

Виробнича функція в загальному вигляді	Виробнича функція рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	Коефіцієнт кореляції r	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
		a <sub>1</sub>	a <sub>0</sub>				0,12
$Y = a_1 X^2 + a_0$	$Y=0,55X^2-3,68$	0,55	-3,68	0,57	0,47	0,72	
$Y = a_1 X^3 + a_0$	$Y=0,54X^3-2,30$	0,54	-2,30	0,56	0,46	0,71	
$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0}$	$Y=1/(1,76X-0,48)$	1,76	-0,48	0,45	0,22	0,85	
$Y = a_1^X a_0$	$Y=0,49^X*(-0,33)$	0,49	-0,33	0,53	0,20	0,88	
$Y = X^{a_1} a_0$	$Y=X^{19,15}*(-76,00)$	19,15	-76,00	0,02	0,53	0,18	

\* в 2014-2020 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Отже, отримані виробничі регресійні моделі рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств за останні 11 років можна порівняти по коефіцієнтах кореляції, коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, визначити найкращий коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому періоді дозволить проводити прогнозування цього показника на макро- та мікроекономічних рівнях.

В результаті аналізу основних статистичних показників вибрана виробнича регресійна модель рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств:

$$Y=0,70e^X-0,38 \quad (2.11)$$

Про якість виробничої моделі свідчать коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Проведемо їх коротку характеристику.



Оскільки  $F_{\text{роз.}} > F_{\text{табл.}}$  ( $F_{\text{роз.}}=3,06$  та  $F_{\text{табл.}}=0,12$ ), то з надійністю  $P=0,95$  економетричну модель залежності рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств від кількості зайнятих працівників можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі, як зазначалось раніше, в подальшому періоді дозволить проводити економічний аналіз та прогнозування цього показника на макро- та мікроекономічних рівнях.

Розглянемо параметри виробничої нелінійної моделі, які визначені методом найменших квадратів:  $a_1=0,70$  та  $a_0=-0,38$ . Тому, із зростанням кількості зайнятих працівників на 1 тис. особу рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, зростатиме в середньому на 0,70%, що є зрозумілим. Вільний член  $a_0=-0,38$  економічного змісту не має.

Далі охарактеризуємо коефіцієнт кореляції. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона у межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7–тісний та коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному разі коефіцієнт кореляції  $r=0,96$  високий, що говорить про прямий та тісний зв'язок між кількістю зайнятих працівників та рівнем рентабельності (збитковості) діяльності підприємств. Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,91$  свідчить про якість виробничої моделі та варіацію рівня рентабельності (збитковості) діяльності підприємств, яка на 90,8 % зумовлена кількістю зайнятих працівників на підприємствах. Тому, можна зробити висновок, що дана виробнича регресійна модель якісна та вдало вибрана за допомогою статистичних коефіцієнтів.

Визначено теоретичні значення рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=0,70e^X-0,38$  та представлено графічно динамку фактичних та теоретичних значень цього показника за останні 11 років (рис. 2.4). Також, на основі даних статистичної звітності України 2010-2020 рр. за допомогою лінійної та

нелінійних виробничих функцій проведено аналіз залежності рівня рентабельності (збитковості) діяльності підприємств від кількості зайнятих працівників на підприємствах в розрізі великих, середніх та малих підприємств.

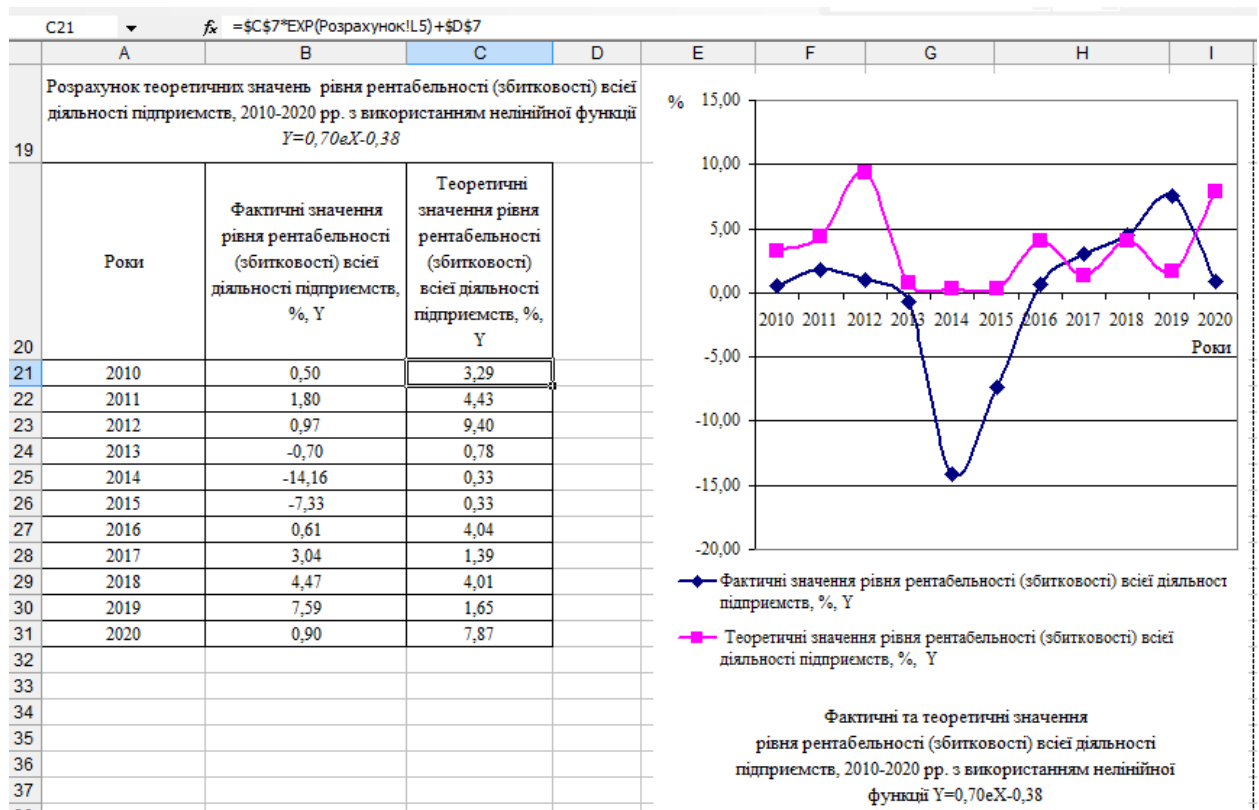


Рис. 2.4. Фактичні та теоретичні значення рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=0,70e^X-0,38$ \*

\* в 2014-2020 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Так, найкращою виробничою регресією рівня рентабельності (збитковості) діяльності великого підприємства є нелінійна функція  $Y=0,73\sqrt{X}+9,09$ . Параметри регресії  $a_1=0,73$  та  $a_0=9,09$ . Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,92$ . Коефіцієнт кореляції  $r=0,95$ . Розрахункове значення F критерію Фішера,  $F_{розр}=1,10$ . Модель адекватна, якісна (рис. 2.5).

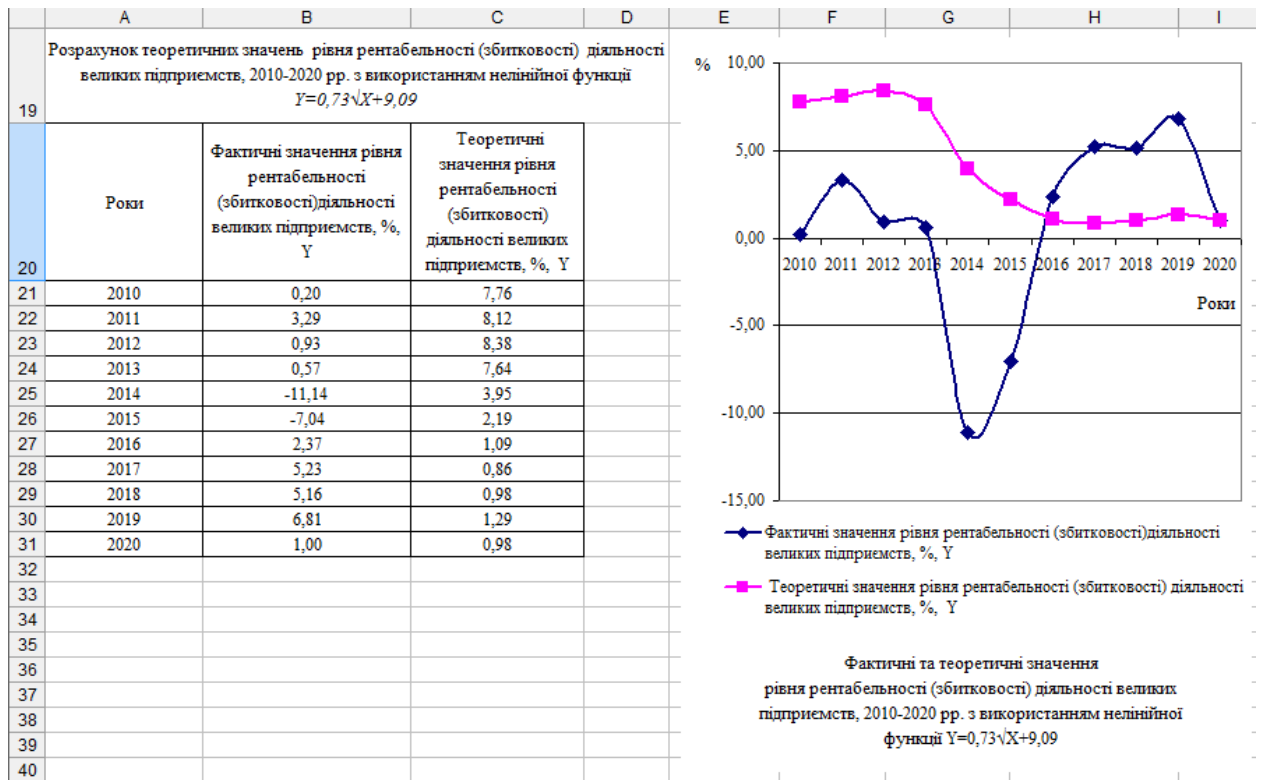


Рис. 2.5. Фактичні та теоретичні значення рівня рентабельності (збитковості) діяльності великих підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=0,73\sqrt{X+9,09}$ \*

\* в 2014-2020 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Аналізуючи вплив кількості зайнятих працівників на середніх підприємствах на рівень рентабельності (збитковості) діяльності середніх підприємств визначено, що найкращою виробничою регресією є нелінійна функція  $Y=-61752,35/X+22,65$ . Коефіцієнти рівняння  $a_1=-61752,35$  та  $a_0=22,65$ . Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,84$  Коефіцієнт кореляції  $r=0,82$ . Розрахункове значення F критерію Фішера,  $F_{розр}=2,19$ . Модель якісна і адекватна. Графічно представлено динаміку фактичних та теоретичних значень рівня рентабельності (збитковості) діяльності середніх підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=-61752,35/X+22,65$  (рис. 2.6).

І останнім етапом дослідження є розрахунок залежності рівня рентабельності (збитковості) діяльності малих підприємств від кількості

зайнятих працівників в малих підприємствах за останні 11 років. Отримана нелінійна логарифмічна модель рівня рентабельності (збитковості) діяльності малих підприємств  $Y=9,44\ln X-68,58$ . Статистика коефіцієнтів є високою та якісною. Параметри нелінійної логарифмічної регресії  $a_1=9,44$  та  $a_0=-68,58$ . Коефіцієнт  $a_1=9,44$  свідчить про зростання рівня рентабельності діяльності малих підприємств на 9,44% при збільшенні чисельності зайнятих працівників в малих підприємствах. Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,86$ . Коефіцієнт кореляції  $r=0,93$ . Розрахункове значення F критерію Фішера,  $F_{розр}=0,97$ .

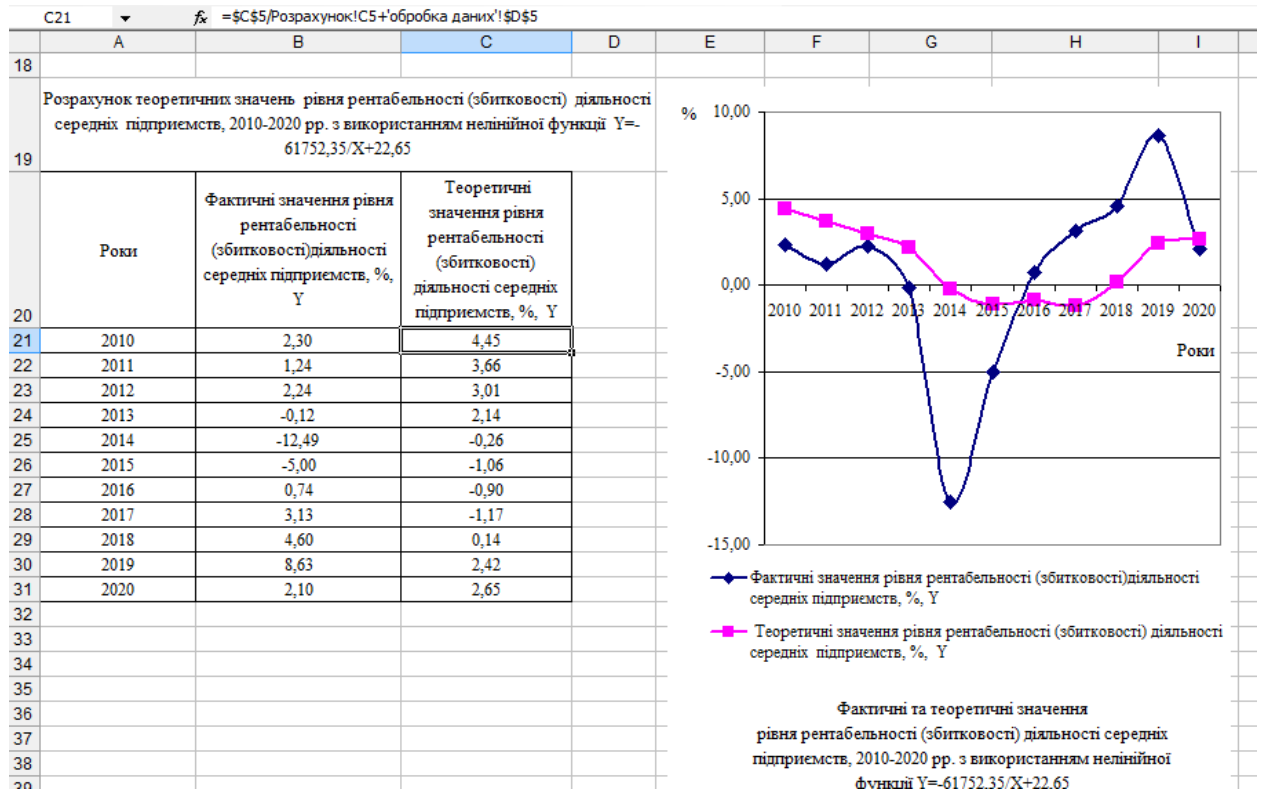


Рис. 2.6. Фактичні та теоретичні значення рівня рентабельності (збитковості) діяльності середніх підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=-61752,35/X+22,65$ \*

\* в 2014-2020 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

На рис. 2.7 представлено динаміку фактичних та теоретичних значень рівня рентабельності (збитковості) діяльності малих підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=9,44\ln X-68,58$ .

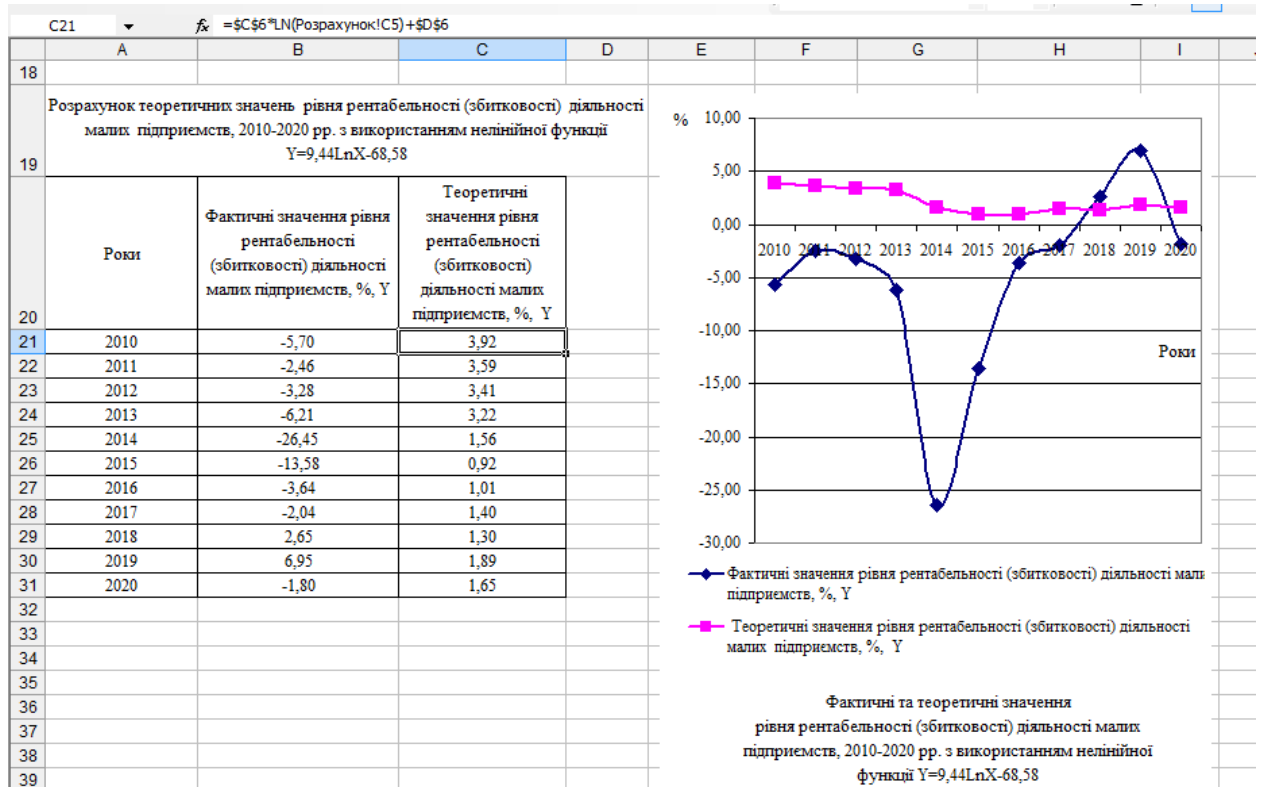


Рис. 2.7. Фактичні та теоретичні значення рівня рентабельності (збитковості) діяльності малих підприємств, 2010-2020 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=9,44\ln X-68,58$ \*

\* в 2014-2020 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Отже, проведене дослідження та аналіз основних економічних показників дозволяє зробити висновок, що використання в обробці та прогнозуванні економічних процесів лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником макро- та мікроекономічної діяльності на рівнях виробництва та управління. При цьому, незалежно від розміру підприємства, чим більше на ньому працівників, тим воно більше рентабельне, тобто його система управління більш ефективна, а відповідно –

має бути і більш ефективною і підсистема кадрової безпеки. Тож треба вивчити причини таких наслідків на прикладі конкретних підприємств різних розмірів. Але перед цим, доцільно з урахуванням висновків попереднього підрозділу схематично представити місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери [складено автором за матеріалами 41, С. 5-61]

Так, наприклад, компанія Kernel запустила програму Walk the Talk («Іди і кажи»), яка глибше залучатиме колег у питання безпеки та підвищуватиме рівень поінформованості на підприємствах. Дана програма широко популяризується через офіційну сторінку компанії у Facebook. Програма спрямована на відкриту комунікацію співробітників із фахівцями з охорони праці та менеджментом. Під час стандартних обходів співробітники спілкуватимуться щодо питань безпеки та ризиків процесів, до яких вони

залучені. Також очікується відкрита комунікація про побоювання або бажані поліпшення в області безпеки, які колеги бачать на робочому місці. Компанія усебічно намагається в першу чергу розвинути культуру безпеки [16].

В компанії Kernel є навіть директор з безпеки, який відповідає за інформаційну, економічну та загальну безпеку активів та представництв [13].

Більш широко і в аспекті навіть кар'єрного росту дане питання розглядає ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (далі МХП). В галузі кадрової безпеки керівництво МХП вбачає фундамент для кращої співпраці компанії та працівника, тобто відповідність професійних і особистих компетенцій працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує [27]. Тобто компанія, забезпечуючи спеціалістів матеріально більш суттєво, ніж конкуренти, бажає гарантій своєї кадрової безпеки, тому адміністрація компанії зазначає, що вкрай важливо не просто знайти спеціаліста з потрібним досвідом роботи, а зуміти визначити, чи має він необхідні ключові компетенції та здібності для їхнього розвитку, і, головне, яка в нього мотивація для подальшого розвитку. [27]. Кожен, хто працює в МХП, довів і продовжує доводити щодня, що відповідає вимогам своєї посади і, відповідно, вимогам компанії. Більш того, щодня працівник має розвиватись у відповідному до розвитку компанії темпі [27].

Можна зробити висновок, що основні цінності МХП при роботі з персоналом – професійна та особистісна (сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, колективом) компетенція [27], що можна вважати дотичним до нейтралізації внутрішніх загроз кадровій безпеці. Компанією в програмних документах щодо кадрової політики велика увага також приділяється політиці охорони здоров'я та безпеки робочого середовища [27].

Керівництво МХП оприлюднило інформацію про встановлення камер спостереження за персоналом для відслідковування настрою співробітників. Якщо особа виглядає нещасною, незадоволеною в процесі роботи, то це

зумовлює подальші обговорення з лінійним менеджером. Невмотивованих, незадоволених працівників звільняють [13, С. 114].

Щодо попередження зовнішніх загроз кадровій безпеці – з 2006 р. у МХП діє програма соціальних інвестицій «З людьми та для людей». Зокрема, реалізується програма підтримки територіальних громад [27], напрямки якої охоплюють фактично весь спектр фокус-груп, які прямо чи опосередковано співпрацюють з компанією, що суттєво підвищує рівень лояльності до МХП.

При цьому знижується рівень опортуністичних настроїв не у працівників, що живуть у громадах, а також знижується рівень патерналістських настроїв через те, що всі соціальні інвестиції прямо пропорційні ефективності діяльності компанії, а отже – і кожного окремого члена її колективу. З липня 2018 року стартувала «Програма страхування власників земельних паїв» [27].

Цікавим є досвід роботи в сфері кадрової безпеки Групи компаній Укрлендфармінг. Компанія робить зобов'язання щодо створення умов для комфортної роботи та розвитку своїх співробітників. Щодо безпеки роботи підприємства компанії діють в рамках Політики безпеки роботи на підприємствах, завдяки якій вдалось звести практично до нуля кількість настання нещасних випадків і шкоди здоров'ю працівників. Для попередження внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці компанія акцентує увагу на персональному та кар'єрному розвитку співробітників, для чого, крім політики комфортних робочих місць, діє програма «Турбота про громади» - підпрограми «Щасливі і здорові діти», «Медичні послуги», «Ремонт доріг, водопроводів, освітлення». [40].

Агропромхолдинг Астарта має 14 політик: Політика сталого розвитку, Політика щодо протидії корупції, Політика про діяльність Комплаєнс Комітету, HR Політика, Політика компанії щодо захисту прав людини, План взаємодії зі стейкхолдерами, Санкційна політика, Положення про Лінію довіри, Положення про управління конфліктами інтересів, Політика сталого розвитку аграрного виробництва, Політика з охорони навколишнього



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

Цікавою є практика роботи Комплаєнс Комітету та відділу комплаєнс у компанії, що слідкують за дотриманням всіх юридичних та внутрішньо корпоративних вимог та практик, в т. ч. і щодо кадрової безпеки.

Крім того агрохолдинг реалізує соціальні проєкти, орієнтовані на: покращення інфраструктури сіл; підтримку освітньої та медичної галузей; розвиток культури та спорту; економічний і соціальний розвиток громад, що дають результат у перспективі. Астарта швидко реагує на зміни та зовнішні виклики, гнучко змінюючи основний фокус на актуальну потребу, яка виникає в суспільстві: такою була допомога громадам від компанії у боротьбі

з COVID-19 та діюча підтримка українців, які постраждали внаслідок бойових дій, внутрішньо переміщених осіб та військових [14]

Цікавим є досвід Групи компанії Агропросперіс, де до сфери відповідальності директора з економіки та управління ризиками входять визначення, аналіз, оцінка й мінімізація ризиків, що виникають на шляху до цілей Групи. За аналогією в ІМС також є заступник генерального директора з внутрішнього контролю та управління ризиками [13, С. 103].

Як бачимо, актуальною на сьогодні є робоча схема: стратегія підприємства → стратегія (стабілізації, розвитку, трансформації) кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери (пріоритетні цілі + управлінські підходи) → захист від загроз [40, С. 7]. При цьому джерелом загроз є як зовнішнє середовище, так і внутрішньоорганізаційне середовище (персонал) [39; 41, С. 1].

Узагальнюючи досвід багатьох вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери, можна виділити деякі універсальні заходи по кадровій безпеці, такі як: прийняття та реалізація актуальних тактичних управлінських рішень; підвищення кваліфікації; підвищення мотивації персоналу; реорганізація кар'єрного планування; перегляд посадових ротацій; найм нових працівників; зміцнення та оновлення цінностей; покращення внутрішніх комунікацій; налагодження зв'язку з неформальними лідерами; заходи із стимулювання та захисту нових ідей; регламентація звільнення персоналу [36; 38].

Враховуючи багатоаспектність і різноманітність підходів при формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери, її практичну складову доцільно розглядати залежно від цілей і завдань менеджменту з можливістю взаємоінтеграції та взаємодоповнення наведених підходів. Взагалі аналіз загроз кадровій безпеці запропоновано проводити з використанням експертного опитування, яке дозволить виявити найбільш значимий вплив загроз з точки зору керівників та менеджерів досліджуваних підприємств. Послідовність даного етапу наступна:

- 1) визначення та обґрунтування переліку існуючих загроз кадровій безпеці;
- 2) формування експертної групи;
- 3) експертна оцінка загроз кадровій безпеці – перевірка їх значимості;
- 4) визначення узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнту конкордації;
- 5) результати побудови рейтингу загроз кадровій безпеці [18, С. 103-104; 35; 37; 44].

В 2022 році нами була проведено експертна оцінка актуальних особливостей кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери (Додаток Ж). Серед 13 експертів представники агробізнесу, дорадчих служб, громадських організацій, науковці, профільні державні службовці. За результатами оцінки складена відповідна карта (Додаток И).

З проведеної експертної оцінки можна зробити наступні висновки:

- актуальна мета кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери – мінімізація ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою;
- найактуальніше завдання кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери – захист від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом;
- найактуальніший метод забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери – організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації;
- найактуальніша група факторів кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери – соціально-мотиваційна безпека;
- найактуальніші фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери – плинність кадрів, пандемія та війна;
- пандемія COVID-19 вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери суттєво, але не системно;

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

– найактуальніші кадрові ризики підприємств агропродовольчої сфери – супротив змінам з боку персоналу у зв'язку з недостатньою їх кваліфікацією та низька мотивація праці;

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

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

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

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

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

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

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

## Висновки до розділу 2

За результатами аналізу сучасного рівня кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери доцільно зробити висновки:

1. Досліджено стан та тенденції розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Актуалізовані додаткові нехарактерні раніше компетенції до власників, керівників та працівників підприємств до їх фахового та безпечного використання. На сьогодні сфера стає все більш капіталоемною, з високою фондоозброєністю, а відповідно – із передумовами суттєвого росту продуктивності праці, хоча і через домінування екстенсивних факторів на фоні певної зміни виробничих технологій. Розвиток тваринництва в підприємствах дає можливість знижувати настрої алармізму та опортунізму серед працівників підприємств через можливість купівлі або отримання в якості орендної плати на паї певних видів кормів.

2. Аргументовано, що використання більш продуктивної техніки знижує ризики кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери через більшу продуктивність праці, відповідно – оплату праці, рівень кваліфікації і вмотивованість працівників. Доведено, що птахівництво, вівчарство та бджолярство можуть суттєво знизити рівень соціальної напруженості та патерналістських настроїв, тобто зменшити цілий ряд ризиків кадровій безпеці, що позитивно сказуватиметься на всій системі управління підприємством. У системі менеджменту великих підприємств кадрова безпека має менше загроз. Для дрібних підприємств розвиток кооперативного руху може розглядатися як превентивний фактор кадрової безпеки. У цілому підприємства даної сфери знаходяться в стані турбулентності через російсько-українську війну, мають надзвичайно великі перспективи розвитку в умовах сталості.

3. Систематизовано актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери, зокрема: загальна кількість населення України, демографічна ситуація в Україні, приріст (скорочення) чисельності

населення, загальна маса трудового ресурсу, загальна кількість недовикористаної робочої сили, тривалість робочого тижня, доходи та витрати населення, питома вага заробітної плати в загальному обсязі доходів населення, кількість зайнятих працівників на підприємствах та у фізичних осіб-підприємців, розвиток їх інноваційного потенціалу, показники безробіття населення, система мотивації працівників, продуктивність праці, чистий прибуток в галузі на одного найманого працівника тощо.

4. Актуалізовано систематичне зменшення кількості працівників підприємств агропродовольчої сфери України, підвищення їх середнього віку в поєднанні із незначною часткою робітників високої кваліфікації. Окрім природного скорочення населення, спостерігається також і міграційне скорочення. Рівень участі населення в робочій силі доволі високий, що справляє позитивний вплив на рівень кадрової безпеки. Окрім гендерної, в агропродовольчій сфері спостерігається вікова асиметрія. Відбувається непропорційний певний перетік працівників із середніх і малих підприємств у великі, потенціал кадрового резерву яких достатньо обмежений, що створює додаткові ризики кадровій безпеці. Характерним для галузі є високий рівень алармізму, патерналістських та опортуністичних настроїв.

5. Узагальнено досвід організації кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери. Виявлено, що незалежно від розміру підприємства, чим більше на ньому працівників, тим воно більше рентабельне, тобто його система управління більш ефективна, а відповідно – має бути і більш ефективною і підсистема кадрової безпеки. Визначено місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Досвід багатьох компаній показав, що окрім активізації можливостей саморозвитку й кар'єри, фактично всі роботодавці намагаються реалізовувати соціальні проекти на селі.

6. Проведено експертну оцінку актуальних особливостей кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Складена відповідна карта, зокрема: найактуальніші фактори впливу на

кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери – плинність кадрів, пандемія та війна; 45,5 % великих підприємств, 27,4 % середніх та 10,1 % малих підприємств, з них 6,8 % мікропідприємств агропродовольчої сфери України, системно займаються питаннями кадрової безпеки (мають відповідних спеціалістів, паспорти кадрових ризиків, програму кадрової безпеки тощо); за 20-40 тис. грн./міс мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця тощо.

Основні результати за розділом 2 дисертації викладено в наступних наукових працях [35-39; 42-44].

### **Список використаних джерел до розділу 2:**

1. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2015 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2016. 485 с.
2. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2016 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2017. 597 с.
3. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2017 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2018. 329 с.
4. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2018 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2019. 362 с.
5. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2019 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2020. 364 с.

6. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2020 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2021. 119 с.

7. Доходи та витрати населення у 2015 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/dvn\\_ric/dvn%20\\_u/dvn\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20_u/dvn_u.htm)

8. Доходи та витрати населення у 2016 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/dvn\\_ric/dvn%20\\_u/dvn\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20_u/dvn_u.htm)

9. Доходи та витрати населення у 2017 році. Статистичний збірник. Київ, 2019. 116 с.

10. Доходи та витрати населення у 2018 році. Статистичний збірник. Київ, 2020. 110 с.

11. Доходи та витрати населення у 2019 році. Статистичний збірник. Київ, 2021. 97 с.

12. Доходи та витрати населення у 2020 році. Статистичний збірник. Київ, 2022. 91 с.

13. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Черкаси, Київ, 2021. 356 с.

14. Звіт про управління за 2020 рік ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка». URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/353dd37a43356a5595f7dfa5c0540f83.pdf> (дата звернення 01.03.2022).

15. Інформаційно-аналітична довідка щодо оцінки стану трудового потенціалу України. URL: [https://www.nas.gov.ua/tradeunion/news/Documents/83\(1\).pdf](https://www.nas.gov.ua/tradeunion/news/Documents/83(1).pdf) (дата звернення 01.03.2022).

16. Кернел запустив програму Walk the Talk для залучення працівників у питання безпеки. URL: <https://agrorobota.com.ua/news/kernel-zapustiv->



programu-walk-the-talk-dla-zalucenna-pracivnikov-u-pitanna-bezpeki-1523 (дата звернення 25.05.2021).

17. Кочемировська О. О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України. К.: НІСД, 2014. 108 с.

18. Курепін В. М. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2020. 180 с.

19. Населення України за 2015 рік. Демографічний щорічник. Київ, 2016. 120 с.

20. Населення України за 2016 рік. Демографічний щорічник. Київ, 2017. 134 с.

21. Населення України за 2017 рік. Демографічний щорічник. Київ, 2018. 138 с.

22. Населення України за 2018 рік. Демографічний щорічник. Київ, 2019. 188 с.

23. Населення України за 2019 рік. Демографічний щорічник. Київ, 2020. 181 с.

24. Населення України за 2020 рік. Демографічний щорічник. Київ, 2021. 184 с.

25. Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство. *Osvita.ua*. URL: <https://cutt.ly/6Y7sYvD> (дата звернення: 18.04.2021).

26. Покровська О. В. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення ефективності їх використання у сільському господарстві. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/2819.pdf> (дата звернення 21.02.2022).

27. Політика охорони здоров'я та безпеки робочого середовища. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nashi-liudy> (дата звернення 11.12.2021).

28. Сільське господарство України 2015 рік. Статистичний збірник. К.:

Державна служба статистики України, 2016. 360 с.

29. Сільське господарство України 2016 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2017. 246 с.

30. Сільське господарство України 2017 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2018. 245 с.

31. Сільське господарство України 2018 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2019. 235 с.

32. Сільське господарство України 2019 рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2020. 230 с.

33. Сільське господарство України за 2020. рік. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2021. 232 с.

34. Сільське, лісове та рибне господарство. *Державна служба статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm) (дата звернення: 10.02.2023).

35. Ткаченко В. І. Інноваційні методи управління персоналом як інструмент забезпечення кадрової безпеки. *Наукові розробки, передові технології, інновації*. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 06-08 жовтня 2020 р. Prague. Nemoros s.r.o., 2020. С. 143-146.

36. Ткаченко В. І. Кадрова безпека підприємства в сучасних умовах та основи її управління. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 62-67.

37. Ткаченко В. І. Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 117-119.

38. Ткаченко В. І. Особливості забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого*

розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. С. 79-81.

39. Ткаченко В. І. Управління персоналом як метод боротьби з кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. / за ред. І. А. Маркіної, 14-15 квітня 2020 р. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 119-121.

40. Турбота про людей. ULR: <https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/care-about-people/> (дата звернення 22.12.2021).

41. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019. 23 с.

42. Tkachenko V. Automation of human resources management processes. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2021. Czech Republic. P. 391-396.

43. Tkachenko V. Basic principles and components of formation of the human resources strategy of the enterprise under modern conditions. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 316-321.

44. Voronko-Nevidnycha T., Tkachenko V. Ensuring personnel safety of the enterprise as a component of its stable functioning in modern conditions. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1011-1012.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

#### **3.1. Актуалізація методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери**

Відповідно до встановлених особливостей організації кадрової безпеки в системі управління підприємств, зокрема і агропродовольчої сфери важливим аспектом забезпечення захисту персоналу та захисту інших ресурсів підприємств від персоналу (що обумовлюється дуальним характером кадрової безпеки), основним завданням є ефективність управління системою кадрового захисту, оскільки кожен суб'єкт господарювання постійно перебуває в умовах трансформації бізнес-середовища, посилення конкуренції, глобалізації економічної системи, автоматизації виробничих процесів та цифровізації управлінських бізнес-процесів. Персонал підприємств агропродовольчої сфери може завдати навмисного або ненавмисного збитку, який буде, носити фінансовий характер або нематеріальний, пов'язаний зі зниженням репутації. Отже, виявлення потенційно слабких місць у системі управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери, через застосування сучасної методики оцінювання її рівня та, як результат, формування й впровадження механізму попередження, мінімізації, нівелювання та профілактики можливих загроз безпеки персоналу та суміжних сфер діяльності є актуальним завданням сьогодення [1; 5; 11; 26; 41; 78].

Значна кількість дослідників аналізують кадрову безпеку через призму економічної безпеки [6; 10; 20; 38; 46; 49; 58; 61; 62; 63; 73; 80; 84], інші навпаки, висувають її на перше місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал присутній на кожному етапі виробничого та

управлінського процесу [3; 7; 15; 27; 29; 30; 31; 37; 50; 52; 54; 74; 81; 85]. Зазначене стосується й методів оцінки кадрової безпеки, які пропонують здійснювати визначення її рівня через економічні показники або результати діяльності підприємства, так і через показники чисельності та руху персоналу, ефективності використання кадрового потенціалу, задоволеністю працею, мотивацією, наявності та рівня інтелектуального капітал та іншими показниками. Оцінка кадрової безпеки за цими методиками передбачає визначення кількісних та якісних показників (коефіцієнтів), які характеризують її рівень, а також показує вплив окремих показників на загальний рівень захищеності. Проте, жоден із цих не визначає комплексності оцінки рівня кадрової безпеки та відображає лише окремі її аспекти, що суттєво ускладнює формування дійсно дієвого механізму створення та забезпечення ефективності діяльності системи кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери.

Для оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств потрібно розробити інтегральну оцінку, яка б поєднала різноманітні показники, що відображають певні аспекти кадрової безпеки. Така оцінка надаватиме можливість простежити динаміку кадрової безпеки, прогнозувати її стан в майбутні періоди, оцінити її вплив на показники діяльності підприємства. Відтак, узагальнення різноманітних показників оцінки та окремих методик оцінювання кадрової безпеки [9; 10; 11; 17; 33; 40; 42; 43; 44; 48; 66; 75; 76; 77; 79; 82] визначає необхідність формування авторської методики інтегрального оцінювання кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України через визначення інтегрального показника кадрової безпеки (рис. 3.1), який базуватиметься на синтезі груп показників мотиваційної складової кадрової безпеки, показників ефективності використання персоналу підприємства, показників забезпечення захисту життєдіяльності кадрів, показників професійної складової кадрової безпеки, показників соціальної складової кадрової безпеки та показників, які характеризують загальну систему кадрової безпеки підприємства (Додаток К, Л), що в



Рис. 3.1. Етапи методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України [авторська розробка]

подальшому дозволить не лише визначати поточний рівень кадрової безпеки підприємства та охарактеризувати рівень впливу окремих факторів його значення, але й спрогнозувати зміну рівня кадрової безпеки підприємства в майбутніх періодах, і як наслідок – вдосконалити механізм управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери України.

Власне, виконуючи перший та другий етап пропонованого методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств було виокремлено 38 показників, які характеризують 6 основних аспектів убезпечення діяльності персоналу [68; 70] серед яких: група показників мотиваційної складової кадрової безпеки, група показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу, група показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу, група показників професійної складової кадрової безпеки, група показників соціальної складової кадрової безпеки та група показників оцінки системи кадрової безпеки [9; 10; 11; 17; 33; 40; 42; 43; 44; 48; 66; 75; 76; 77; 79]. Для формалізації даного підходу до оцінки кадрової безпеки множину всіх показників для оцінювання кадрової безпеки підприємства позначено через  $K$ , а її підмножини, що відповідають підсистемам даної системи, через  $K_i$ . Відтак, має місце рівність:

$$K = \bigcup_{i=1}^n K_i, \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість виділених підмножин.

Відповідно до зазначеного виділено наступні підмножини та позначено їх наступним чином:

$K_1$  – множина показників мотиваційної складової кадрової безпеки;

$K_2$  – множина показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу;

$K_3$  – множина показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу;

$K_4$  – множина показників професійної складової кадрової безпеки;

$K_5$  – множина показників соціальної складової кадрової безпеки;

$K_6$  – множина оцінки функціонування системи кадрової безпеки.

Через  $k_{ij}$  позначено  $j$ -тий показник в множині  $X_i$ , і рівність виглядатиме:

$$K_i = \{k_{ij}\}_{j=1}^{m_i}, \quad (3.2)$$

де  $m_i$  – кількість показників в  $i$ -тій підмножині.

В межах розроблюваного підходу рівняння підмножин для нормалізації матиме наступний вигляд:

$$K = \left\{ \left\{ k_{ij} \right\}_{j=1}^{m_i} \right\}_{i=1}^6 \quad (3.3)$$

Показники  $k_{ij}$  розподілено на стимулятори, збільшення яких підсилює кадрову безпеку, та дестимулятори, зменшення яких підсилює кадрову безпеку. Відібрані для оцінювання показники  $k_{ij}$  в межах першої підмножини наведено в табл. М.1.

Зазначену множину показників формують три коефіцієнти, які є стимуляторами та відорають економічну вигоду персоналу від виконуваної діяльності: коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці, коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати та коефіцієнт преміювання. Другу підмножину складають вісім коефіцієнтів, які відображають рух кадрів на підприємстві (залучення, вивільнення, плинності), забезпечення персоналом, його сталість та укомплектованість, використання трудових ресурсів, і які характеризують кадрову безпеку з позиції ефективності використання персоналу через його найм, вивільнення, сталість (стаж роботи, залучення персоналу на постійні основі), укомплектованість (відповідність людини – посаді, відповідність штатному розкладу) окремим суб'єктом господарювання агропродовольчої сфери (табл. М.2). Варто відзначити, що серед коефіцієнтів цієї групи є два коефіцієнти дестимулятори: коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт обороту з вибуття, тобто ті показники, зниження яких підвищує рівень кадрової безпеки через підвищення рівня



ефективності використання персоналу підприємства. Множина показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу містить сім показників, чотири з яких є стимуляторами характеризують кадрову безпеку з позиції охорони праці й технічної безпеки, а три є дестимуляторами та відображають аспекти виробничого травматизму його тяжкості та порушення трудової дисципліни (табл. М.3).

Четверта група показників характеризує професійну сторону кадрової безпеки через коефіцієнти професійного розвитку, розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу, досвіду працівників, стажу роботи на підприємстві за спеціальністю (професією), відповідності займаній посаді, а також через коефіцієнти, які характеризують вікову структури персоналу, його освітній рівень та рівень раціоналізаторської активності. Слід зазначити, що всі показники цієї множини є стимуляторами, а отже їх зростання сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки суб'єкту господарювання аграрної сфери, оскільки розвиток професійної активності та кваліфікованості кожного працівника убезпечує підприємство від загроз (табл. М.4).

Наступна група показників – множина показників соціальної складової кадрової безпеки, яка визначає задоволеність працівника умовами праці, керівництвом, змістом праці, ціннісними орієнтирами колективу, морально-психологічним кліматом, безконфліктністю та іншими соціальними аспектами діяльності підприємства (табл. М.5).

Всі показники зазначеної групи є стимуляторами та підвищують рівень кадрової безпеки при їх розвитку. Остання група показників, яка визначена в межах пропонованого підходу до інтегральної оцінки рівня кадрової безпеки підприємства – множина оцінки системи кадрової безпеки, оскільки власне вона й визначає змістовність та функціональність захисту персоналу підприємства та захисту його окремих підсистем від персоналу (табл. М.6).

Система управління кадровою безпекою підприємства оцінюється показниками-стимуляторами, які оцінюють керованість системи, її гнучкість, наявність політики та стратегії кадрової безпеки, наявність формалізованого

підрозділу управління кадровою безпекою, а також актуальність нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства.

Відповідно до запропонованої методики оцінки інтегрального значення кадрової безпеки та визначеного алгоритму (рис. 3.1), для кожної множини  $K_i$  визначається інтегральна оцінка відповідної підсистеми в системі кадрової безпеки підприємства. Для визначення цих оцінок використано значення показників  $k_{ij}$  підприємств трьох областей України (Полтавська, Харківська та Сумська) протягом ретроспективного періоду від 2011 до 2020 року (Додатки Д, Е, Ж). Вибір областей обумовлений високим та середнім рівнем розвитку суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери, що забезпечить змогу оцінити рівень кадрової безпеки аналізованих підприємств та надати рекомендації щодо її підвищення, а відповідно й імплементувати визначені вдосконалення в діяльність суб'єктів агросфери більш слабких областей за рівнем розвитку аграрного господарства. Вказані величини позначено через  $k_{ij}(t, r)$ , де параметр  $t$  означає номер року в ретроспективному періоді, а параметр  $r$  приймає значення 1 – для Полтавської, 2 – для Харківської та 3 – для Сумської областей.

Для одержання інтегральної оцінки підсистеми кадрової безпеки, що відповідає множині  $K_i$ , потрібно привести показники  $k_{ij}$  до порівняльного виду. Для цього доповнено множину значень  $\{k_{ij}(t, r)\}_{t=1}^{10}$   $j$ -го показника множини  $K_i$  для  $r$ -тої області можливим прогнозом  $k_{ij}(0, r)$  значення цього показника для  $r$ -тої області на 2025 рік.

Для визначення величини  $k_{ij}(0, r)$  складено рівняння парної лінійної регресії  $\vec{k}_{ij}(t, r) = a_{ij}(r)t + b_{ij}(r)$ , де коефіцієнти  $a_{ij}(r)$  та  $b_{ij}(r)$  визначаються із системи рівнянь:

$$\begin{cases} a_{ij}(r) \sum_{t=1}^{10} t^2 + b_{ij}(r) \sum_{t=1}^{10} t = \sum_{t=1}^{10} t k_{ij}(t, r) \\ a_{ij}(r) \sum_{t=1}^{10} t + 10b_{ij}(r) = \sum_{t=1}^{15} k_{ij}(t, r) \end{cases}, \quad (3.4)$$

Адекватність даного рівняння перевірено за критерієм Фішера [8]. Якщо рівняння є адекватним, що означає наявність тенденції в динаміці даного показника, то вважається, що  $k_{ij}(0, r) = 20a_{ij}(r) + b_{ij}(r)$ , оскільки для вибраної відповідності між роками та значенням параметра  $t$  2025 року відповідає значення  $t=20$ . Якщо ж адекватність рівняння регресії не підтвердилась, то в якості  $k_{ij}(0, r)$  вибирається середнє значення показника  $k_{ij}(0, r)$  за ретроспективний період.

Надалі доцільно визначити нормалізовані показники  $g_{ij}$ , відповідні показникам  $k_{ij}$ . Для показників, що є стимуляторами, нормалізовані показники визначаються рівністю:

$$g_{ij}(t, r) = \frac{k_{ij}(t, r) - k_{ij}^{\min}(r)}{k_{ij}^{\max}(r) - k_{ij}^{\min}(r)}, \quad (3.5)$$

а для показників, що є дестимуляторами – рівністю:

$$g_{ij}(t, r) = \frac{k_{ij}^{\max}(r) - k_{ij}(t, r)}{k_{ij}^{\max}(r) - k_{ij}^{\min}(r)}, \quad (3.6)$$

де  $k_{ij}^{\max}(r) = \max\{k_{ij}(t, r)\}_{t=0}^{10}$ ,  $k_{ij}^{\min}(r) = \min\{k_{ij}(t, r)\}_{t=0}^{10}$ .

Інтегральна оцінка  $i$ -того виду кадрової безпеки для  $r$ -тої області визначається із рівності:

$$W_i(t, r) = \sum_{j=1}^{m_i} \alpha_{ij} g_{ij}(t, r), \quad (3.7)$$

де  $W_i(t, r)$  – значення інтегральної оцінки для  $r$ -тої області в  $t$ -тий період;

$g_{ij}(t, r)$  – нормалізоване значення показника  $k_{ij}$  для  $r$ -тої області в період часу  $t$ ;

$\alpha_{ij}$  – ваговий коефіцієнт показника  $j$ -того показника в множині  $K_i$ ;

$m_i$  – кількість показників в цій множині.

Вагові коефіцієнти  $\alpha_{ij}$  визначено методом модифікованої головної компоненти [35]. Цей метод заснований на аналізі статистичних даних за ретроспективний період і дає можливість відображати взаємні зв'язки між показниками. Для кожної пари показників  $g_{ij_1}, g_{ij_2}$  визначено коефіцієнт коваріації  $\text{cov}(g_{ij_1}, g_{ij_2})$  [14; 35]. Ці коефіцієнти складають коваріаційну матрицю  $Q_i$ , яка відображає взаємозв'язки між показниками. Тому надалі визначено максимальне власне значення  $\lambda_i^{\max}$  цієї матриці та відповідний цьому значенню власний вектор  $F_i$ . Вагові коефіцієнти  $\alpha_{ij}$  обрано пропорційними квадратам компонент вектора  $F_i$ .

Відтак, розрахунки дозволили отримати значення нормалізованих показників мотиваційної складової кадрової безпеки протягом ретроспективного періоду наведено в табл. М.7.

За пропонованою методикою, визначено тісноту кореляційних зв'язків між показниками через побудову кореляційної матриці, елементами якої стали коефіцієнти кореляції між показниками із множини. Дана матриця має вигляд наведений у табл. М.8.

Максимальне власне значення цієї матриці  $\lambda_1^{\max} = 0,0903$ . Компоненти відповідного цьому значенню власного вектора та вагові коефіцієнти показників  $g_{1j}$  наведено в табл. М.9.

Отже, інтегральна оцінка мотиваційної складової кадрової безпеки визначатиметься рівністю:

$$W_1 = 0,180285 g_{11} + 0,408832 g_{12} + 0,165324 g_{13} \quad (3.8)$$

Динаміка інтегральної оцінки мотиваційної складової кадрової безпеки для вибраних областей відображена на рис. 3.2.

Слід відзначити, що найвище значення інтегральної мотиваційної складової кадрової безпеки підприємства у звітному році мають підприємства Полтавської області.

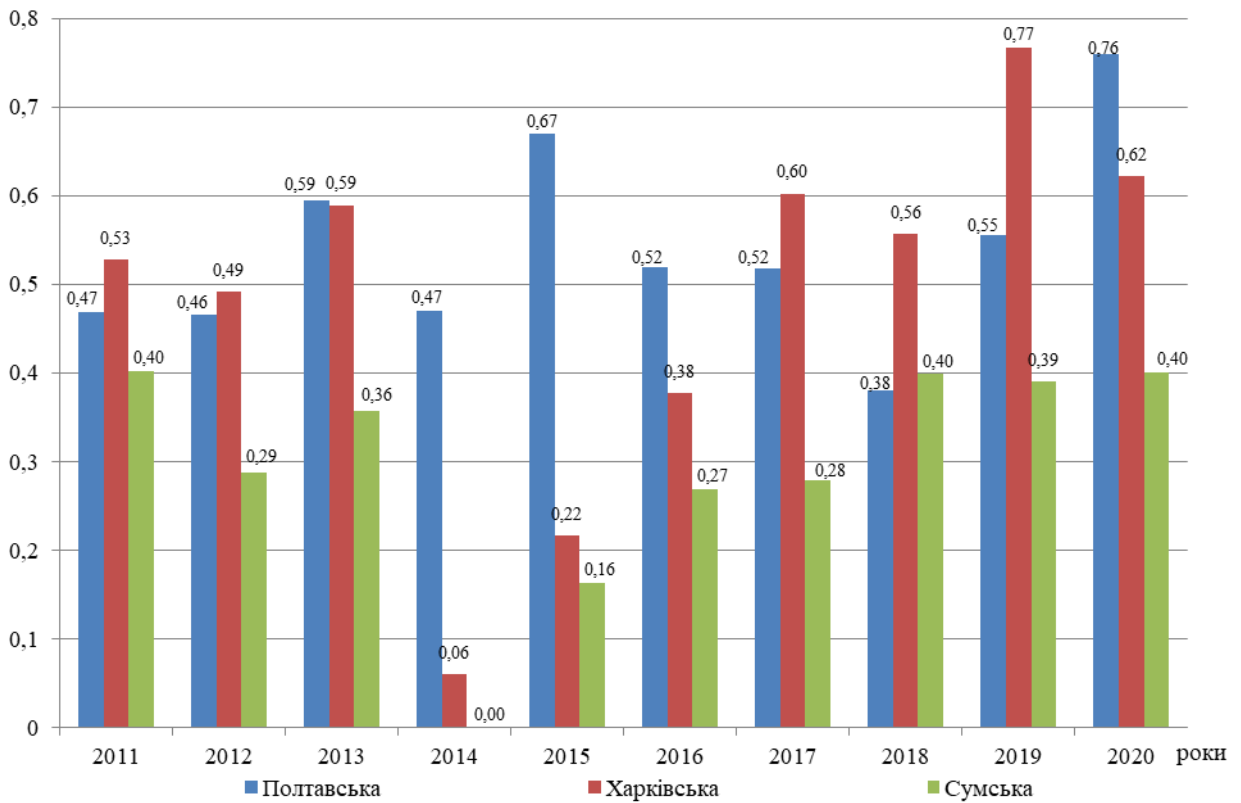


Рис. 3.2. Динаміка значень показників інтегральної оцінки мотиваційної складової кадрової безпеки, 2011-2020 рр. [авторська розробка]

Значення цього показника для зазначеної групи підприємств мало нестійку динаміку, проте у порівнянні з 2011 р. зростає на 0,29, що значно підвищує мотивації. Також доцільно зазначити, що значення показника інтегральної оцінки мотиваційної складової підприємств Харківської області є другим за значенням і становить у 2020 р. – 0,62, що на 0,09 більше ніж у 2011 р. Найвище значення цього показника для даної групи підприємств спостерігалось у 2019 р. – 0,77, що вище за значення підприємств інших областей за весь період дослідження.

Значення інтегральної оцінки мотиваційної складової кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Сумського регіону у 2011 р. та у 2020 р. мало однакове значення – 0,4. Проте, протягом досліджуваного періоду значення цього показника суттєво змінювалось, проте максимального значення досягло у 2011 р., 2018 р. та 2020 р. Найнижче значення цього показника для агропідприємств Полтавського регіону спостерігалось у 2018

р. – 0,38, а для підприємств Харківського та Сумського регіону у 2014 р. – 0,06 та 0,0 відповідно. На зазначене вплинули події воєнно-політичного, а як наслідок економічного та соціального характеру, що й призвело до зниження значень показників мотиваційної складової. За аналогією, надалі розраховано значення інтегральної оцінки забезпечення та ефективності використання персоналу. Нормалізовані показники даної складової протягом ретроспективного періоду наведено в табл. М.10.

На основі проведених розрахунків та нормалізації значень зазначених коефіцієнтів коваріаційна матриця нормалізованих групи показників, які характеризують забезпечення та ефективності використання персоналу в межах визначення рівня кадрової безпеки підприємства матиме вигляд, відображений в табл. М.11.

Максимальне власне значення цієї матриці  $\lambda_1^{\max} = 0,1069$ . Компоненти, які відповідають цьому значенню власного вектора та вагові коефіцієнти показників  $g_{2j}$  наведено в табл. М.12.

Отже, інтегральна оцінка множини забезпечення та ефективності використання персоналу в межах визначення інтегрального значення рівня кадрової безпеки буде описана рівністю:

$$W_2 = 0,024775 g_{21} + 0,033233 g_{22} + 0,337445 g_{23} + 0,000615 g_{24} + \\ + 0,00251 g_{25} + 0,35629 g_{26} + 0,245124 g_{27} \quad (3.9)$$

Як і для попередньої групи показників, наведено динаміку значення інтегральної оцінки забезпечення та ефективності використання персоналу для вибраних областей, яка відображена на рис. 3.3.

На початковому період аналізу, найвищий рівень інтегрального значення за вказаною групою показників в контексті оцінювання кадрової безпеки мали підприємства агропродовольчої сфери Сумської області – 0,95, що є найвищим значенням показника за весь ретроспективний період по всіх підприємствах досліджуваних областей. Натомість у 2020 р. на аграрних

підприємствах даної області значення показників інтегральної оцінки забезпечення та ефективності використання персоналу кадрової безпеки становило лише 0,24. Також у 2020 р. найвище значення спостерігалось на підприємствах Полтавської області – 0,9. (у 2011 р. – 0,89). Значення цього показника у суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери Харківського регіону на початок аналізованого періоду становило – 0,68, а вже на кінець – 0,79. Найнижче значення по підприємствах Полтавської області спостерігалось у 2013 р. – 0,45, по підприємствах Харківщини – у 2014 р. – 0,44 та по підприємствах Сумщини – у 2020 р. (0,24).

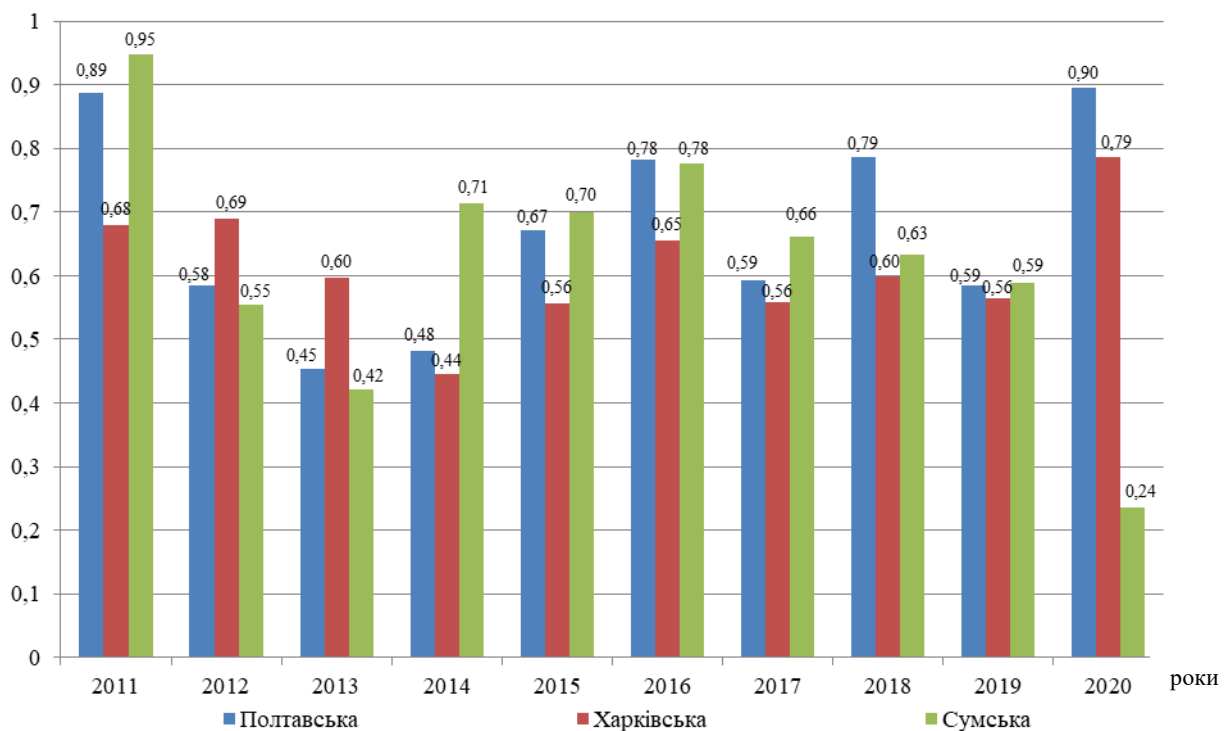


Рис. 3.3. Динаміка значень показників інтегральної оцінки забезпечення та ефективності використання персоналу у сфері кадрової безпеки, 2011-2020 рр. [авторська розробка]

Доцільно відмітити відсутність тенденції зміни значень показників інтегральної оцінки забезпечення та ефективності використання персоналу у сфері кадрової безпеки за аналізований період.

Наступним кроком є нормалізація значень групи показників, які характеризують рівень інтегральної оцінки забезпечення захисту життєдіяльності персоналу (табл. М.13). Коваріація зазначеної групи показників здійснена тим же методом модифікованої головної компоненти, а розрахована коваріаційна матриця матиме вигляд, відображений у табл. М.14. Визначено також і максимальне власне значення цієї матриці, яке становить  $\lambda_1^{\max} = 0,1624$ , а компоненти, що відповідають цьому значенню власного вектора, їх вагові коефіцієнти показників  $g_{3j}$  наведено в табл. М.15.

Інтегральна оцінка множини забезпечення захисту життєдіяльності персоналу визначається рівністю:

$$W_3 = 0,247307 g_{31} + 0,052533 g_{32} + 0,019572 g_{33} + 0,584613 g_{34} + 0,06235 g_{35} + 0,027789 g_{36} + 0,005791 g_{37} \quad (3.10)$$

Отримані значення інтегральної оцінки забезпечення захисту життєдіяльності персоналу для вибраних областей в динаміці протягом 2011-2020 рр. відображена на рис. 3.4.

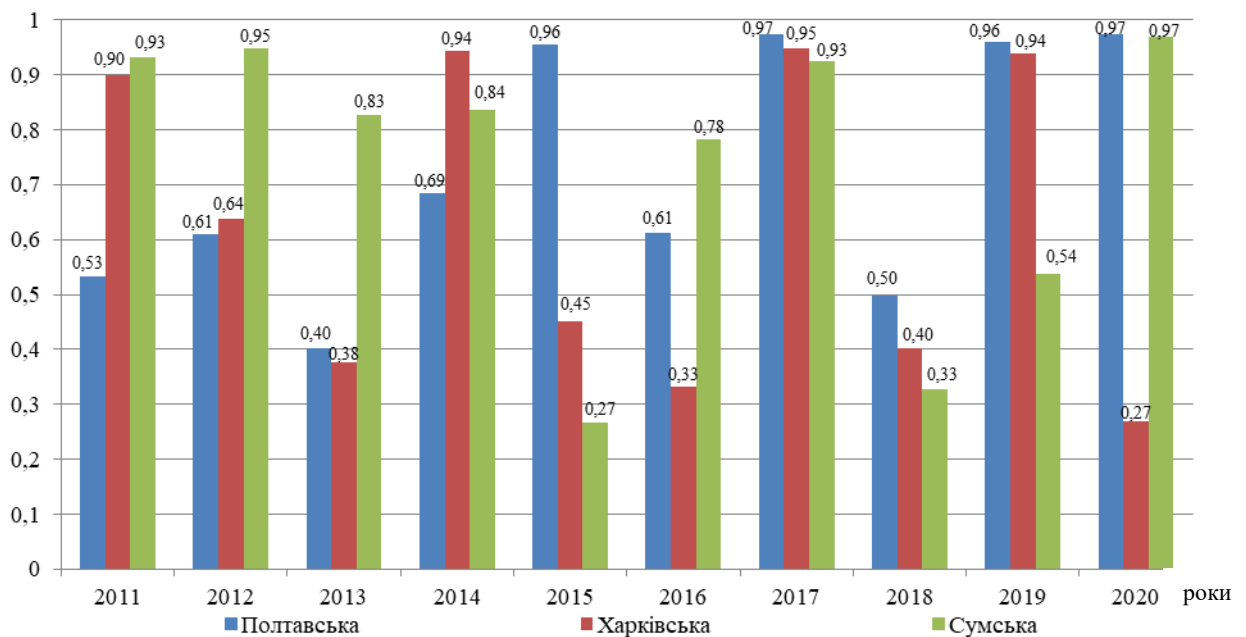


Рис. 3.4. Динаміка значень показників інтегральної оцінки захисту життєдіяльності персоналу у сфері кадрової безпеки, 2011-2020 рр. [авторська розробка]



Серед аналізованих множин показників дана група показників є найбільш динамічною, а її значення у 2020 р. для підприємств агропродовольчої сфери Полтавщини та Сумщини досягає майже максимального значення – 0,97. Для порівняння цей показник рівня 2011 р. становив для аграрних суб'єктів Полтавського регіону – 0,53, а для Сумського – 0,93. Слід відзначити різке зменшення цього показника для підприємств Харківщини, який ще на початок аналізованого періоду становив 0,9, а вже в 2020 р. знизився до значення 0,27, що є найменшим значенням протягом 2011-2020 рр. Мінімальне значення показників інтегральної оцінки захисту життєдіяльності персоналу у сфері кадрової безпеки для підприємств Полтавщини спостерігалось у 2013р. – 0,4, для підприємств Харківщини та Сумщини – у 2012 р. та 2020 р. відповідно зі значенням 0,27. Загалом, високе значення інтегрального значення цієї групи показників свідчать про високу увагу керівництва підприємств до питань охорони праці, дотримання трудової дисципліни та зменшення травматизму.

Зазначений у пропонованій методиці етап передбачає і визначення інтегральної оцінки професійної складової кадрової безпеки, що відповідно обґрунтовує необхідність нормалізації значення показників даної множини протягом ретроспективного періоду (табл. М.16).

Як і в попередньому випадку, була сформована коваріаційна матриця нормалізованих показників професійної складової кадрової безпеки, яка визначає тісноту зв'язку восьми коефіцієнтів, які входять в дану підмножину (табл. М.17).

За аналогією, визначено й максимальне власне значення цієї матриці  $\lambda_1^{\max} = 0,1881$ , яке дозволяє виокремити компоненти відповідного цьому значенню власного вектора, а також розрахувати вагові коефіцієнти показників  $g_{4j}$ . Результати розрахунків відображено в табл. М.18.

Враховуючи значення нормалізованих коефіцієнтів аналізованої групи показників та їх вагові коефіцієнти, інтегральна оцінка професійної складової кадрової безпеки визначатиметься рівністю:

$$W_4 = 0,12567 g_{41} + 0,147379 g_{42} + 0,196426 g_{43} + 0,265843 g_{44} + 0,001239 g_{45} + 0,084506 g_{46} + 0,016744 g_{47} + 0,162167 g_{48} \quad (3.11)$$

Розраховані показники інтегральної оцінки професійної складової кадрової безпеки для суб'єктів агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської та Сумської областей за 2011-2020 рр. в їх динаміці відображено на рис. 3.5.

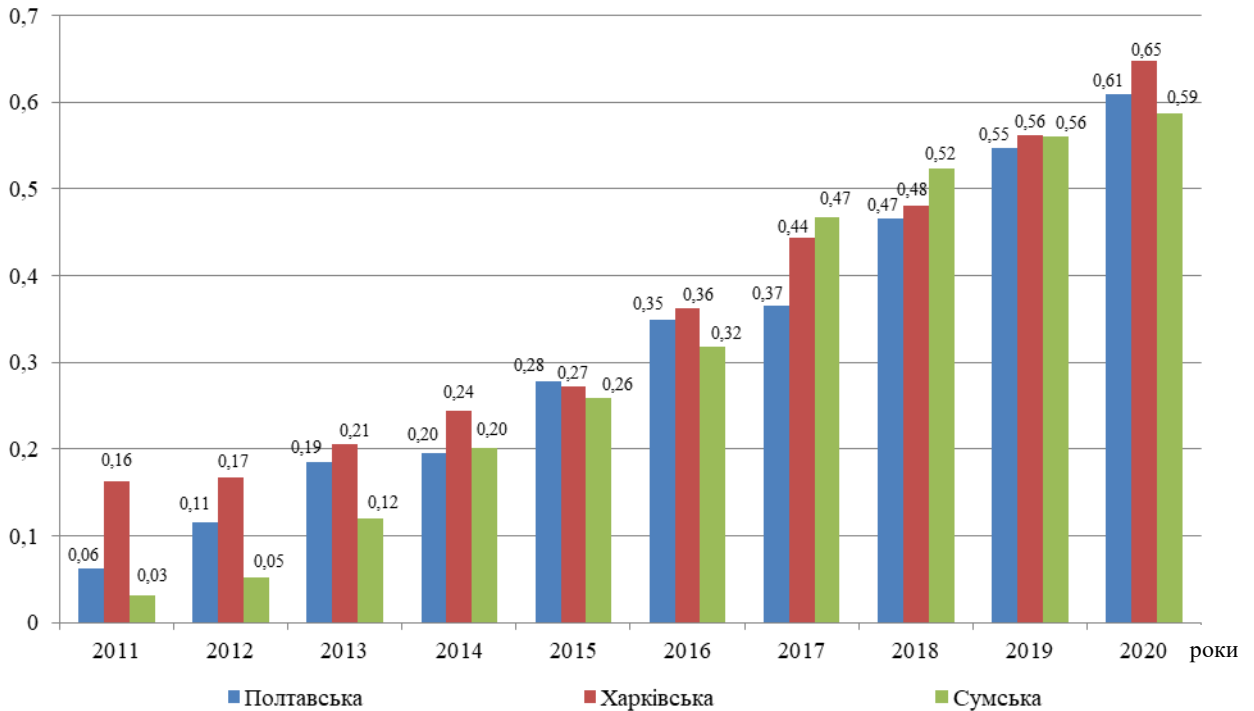


Рис. 3.5. Динаміка значень показників інтегральної оцінки професійної складової кадрової безпеки, 2011-2020 рр. [авторська розробка]

Ці інтегральні значення групи показників професійної складової кадрової безпеки має позитивну тенденцію до зростання. Відтак, починаючи з 2011 р. це показник для сільськогосподарських підприємства Полтавського регіону складає 0,06 та зростає на 0,55 аж до значення 0,61 у 2020 р.; для сільськогосподарських підприємства Харківського регіону складає 0,16 та зростає на 0,49 до значення 0,65 у 2020 р.; для сільськогосподарських підприємства Сумського регіону складає 0,03 та зростає на 0,56 до значення 0,59 у 2020 р. Зазначена тенденція свідчить про підвищення кваліфікації, професіоналізму серед працівників аграрної сфери, що значно підвищує і

рівень кадрової безпеки цих підприємств. Аналогічним чином визначається і рівняння для показника інтегральної оцінки соціальної складової кадрової безпеки, що знову ж таки потребує нормалізації показників даної складової за період 2011-2020 рр. (табл. М.19). Побудова коваріаційної матриці нормалізованих показників соціальної складової кадрової безпеки виконується аналогічно попереднім матрицям та відображає ступінь залежності між основними вісьмома коефіцієнтами цієї групи (табл. М.20).

Максимальне власне значення цієї матриці становить  $\lambda_1^{\max} = 0,1549$ , що дозволяє виокремити компоненти відповідно до цього значення та власного вектора, а також вагові коефіцієнти показників  $g_{5j}$ , необхідні для формалізації рівняння (табл. М.21). Отже рівняння інтегральної оцінки соціальної складової кадрової безпеки має вигляд:

$$W_5 = 0,18122 g_{51} + 0,139502 g_{52} + 0,213629 g_{53} + 0,087379 g_{54} + \\ + 0,165975 g_{55} + 0,133736 g_{56} + 0,078568 g_{57} \quad (3.12)$$

За аналогією з попередніми групами показників, динаміка значень інтегральної оцінки соціальної складової кадрової безпеки для аграрних підприємств обраних для апробації методики областей відображена на рис. 3.6. Як із попередньою складовою, спостерігається стала тенденція до зростання значення інтегральної оцінки соціальної складової кадрової безпеки, яка має середнє та вище середнього значення у 2020 році на підприємствах аграрного сектору всіх аналізованих областей: Полтавська – 0,54, Харківська – 0,42, Сумська – 0,58. Водночас, мінімальні значення цієї складової кадрової безпеки спостерігались на початку аналізованого періоду, у 2011 р. – 0,02 на підприємствах агропродовольчої сфери Полтавської області, 0,16 – на підприємствах Харківської області та 0,03 – на підприємствах Сумщини. Слід відзначити суттєве поліпшення соціальних аспектів діяльності персоналу на зазначених підприємствах, особливо за рахунок забезпечення належних умов трудової активності та психологічного

клімату в колективі, що сприяло зростанню задоволеністю умовами праці та її змістом, стилем керівництва, сформованістю ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, мінімізацію конфліктних ситуацій.

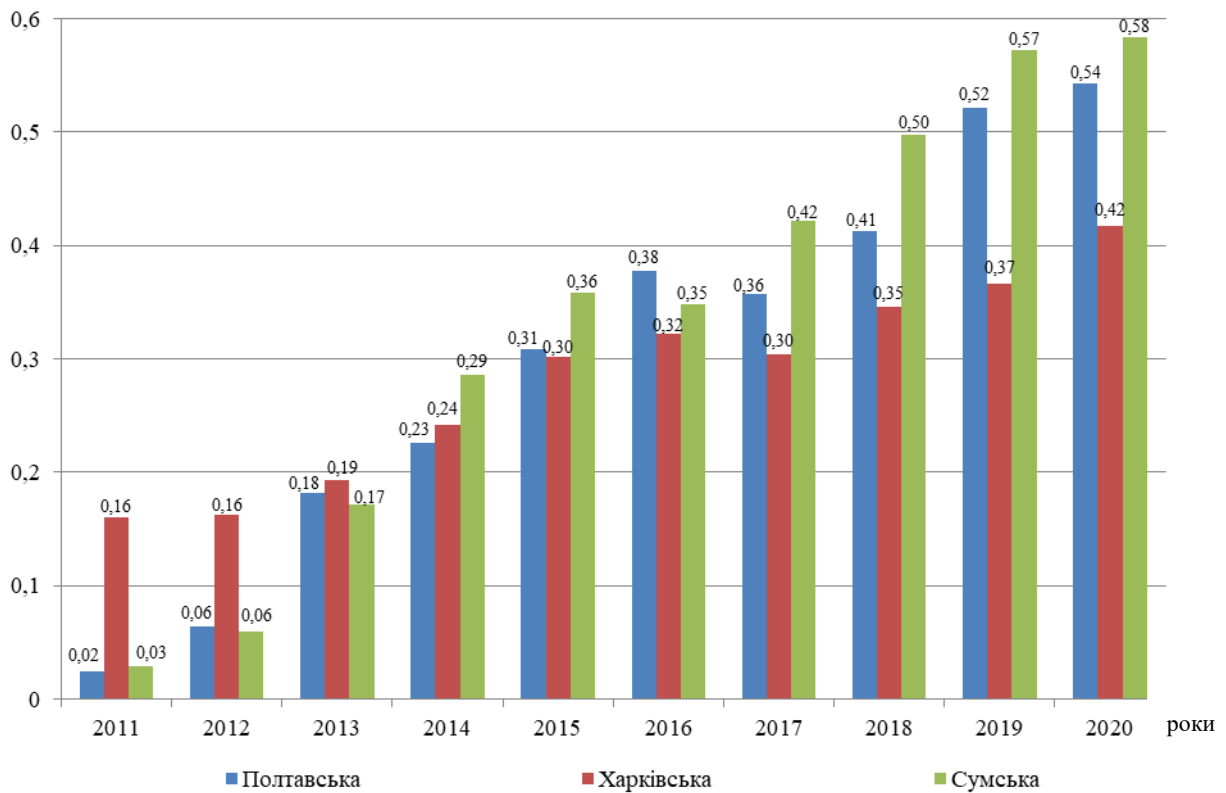


Рис. 3.6. Динаміка значень показників інтегральної оцінки соціальної Зскладової кадрової безпеки, 2011-2020 рр. [авторська розробка]

Останнім показником, який підлягає виведенню на інтегральний індекс та суттєво впливає на загальне значення рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери є оцінка функціонування системи кадрової безпеки. В свою чергу, для забезпечення зіставності значень коефіцієнтів, які характеризують систему кадрового захисту, доцільно їх нормалізувати. Ці показники, як і в попередніх групах, представлені за 2011-2020 рр. по підприємствах Полтавської, Харківської та Сумської областей (табл. М.22).

Відповідним чином формується і коваріаційна матриця нормалізованих показників, які відображають приведені значення відповідних коефіцієнтів аналізованої підмножини (табл. М.23). Розраховане максимальне власне коваріаційної цієї матриці складає  $\lambda_1^{\max} = 0,2583$ , а компоненти відповідного

цьому значенню власного вектора та вагові коефіцієнти показників  $g_{6j}$  відображено в табл. М.24. Аналогічним чином розраховане рівняння інтегральної оцінки системи кадрової безпеки виглядатиме:

$$W_6 = 0,092842 g_{61} + 0,179014 g_{62} + 0,155 g_{63} + 0,158404 g_{64} + \\ + 0,191669 g_{65} + 0,222973 g_{66} \quad (3.13)$$

Динаміка інтегральної оцінки функціонування системи кадрової безпеки підприємств обраних для аналізу областей за ретроспективний період відображена на рис. 3.7.

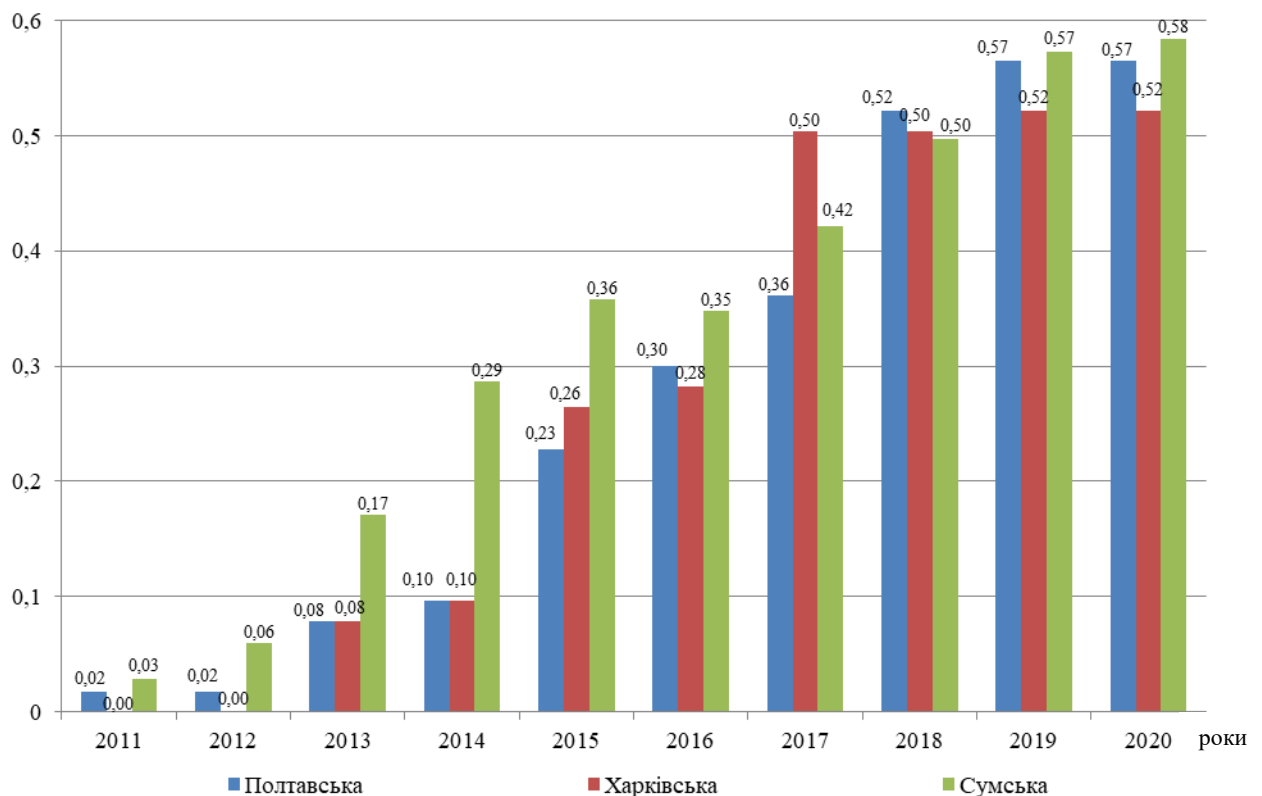


Рис. 3.7. Динаміка значень показників інтегральної оцінки функціонування системи кадрової безпеки підприємства, 2011-2020 рр. [авторська розробка]

Слід відзначити позитивну тенденцію до створення, розвитку та підвищення ефективності функціонування системи кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери Полтавщини, Харківщини та

Сумщини, про свідчить середній рівень значень інтегрального значення аналізованої множини коефіцієнтів. На початку ретроспективного періоду аналізу, лише окремі підприємства мали елементи системи безпеки персоналу організації, яка переважним чином була інтегрована в загальну систему безпеки підприємства. Проте, з розвитком процесів цифровізації, автоматизації управлінських та виробничих бізнес процесів, загрози для персоналу та від персоналу набувають нових форм прояву та сфер застосування, що і обумовило розширення завдань аналізованої підсистеми, а як результат – виокремлення цієї підсистеми в загальній системі безпеки.

Відтак, значення показників інтегральної оцінки функціонування системи кадрової безпеки підприємств Полтавщини станом на 2011 р. становило 0,02, Сумщини – 0,03, а Харківщини – 0,0, що свідчить про дуже низький рівень формалізації системи безпеки персоналу або її відсутність у суб'єктів господарювання загалом. Ситуація почала змінюватися з 2015 р., коли показники керованості системи кадрової безпеки підприємства підвищили своє значення, почало створюватися та актуалізуватися нормативно-правового забезпечення, формуватися та затверджуватися політика й стратегія забезпечення безпеки персоналу підприємств, запроваджуватися посади не тільки менеджерів з персоналу, але й менеджерів з безпеки персоналу, створюватися відділи, служби та інші підрозділи, які б функціонально забезпечували захист працівників підприємства. Відповідно й спостерігається зростання інтегрального показника, який на кінець 2020 р. становив: в аграрних утвореннях Сумської області – 0,58, на підприємствах Полтавської області – 0,57 та агропідприємствах Харківської області – 0,52.

Сьомий етап пропонованого методичного підходу до оцінки кадрової безпеки передбачає визначення її інтегрального значення, що відповідає розв'язанню рівності:

$$W = \sum_{i=1}^6 \beta_i W_i, \quad (3.14)$$

де  $W_i$  – визначені інтегральні оцінки складових кадрової безпеки;

$\beta_i$  – вагові коефіцієнти, що визначаються методом модифікованої головної компоненти.

Значення інтегральних оцінок за кожною складовою ( $W_i$ ), визначених на попередніх етапах методики протягом ретроспективного періоду для підприємств агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської та Сумської областей наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Інтегральні оцінки складових кадрової безпеки [авторська розробка]**

Оцінка	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$W_1$	Полтавська	0,469	0,465	0,595	0,470	0,669	0,519	0,517	0,380	0,555	0,759
	Харківська	0,528	0,492	0,589	0,060	0,217	0,377	0,602	0,557	0,767	0,622
	Сумська	0,402	0,288	0,357	0,000	0,163	0,268	0,278	0,398	0,390	0,401
$W_2$	Полтавська	0,888	0,584	0,453	0,481	0,671	0,782	0,593	0,786	0,585	0,896
	Харківська	0,679	0,689	0,596	0,445	0,556	0,654	0,558	0,599	0,564	0,787
	Сумська	0,948	0,553	0,421	0,713	0,701	0,777	0,662	0,632	0,589	0,236
$W_3$	Полтавська	0,532	0,610	0,402	0,685	0,956	0,612	0,974	0,498	0,959	0,974
	Харківська	0,898	0,637	0,376	0,943	0,451	0,332	0,948	0,403	0,939	0,270
	Сумська	0,933	0,948	0,826	0,837	0,266	0,783	0,926	0,327	0,538	0,969
$W_4$	Полтавська	0,062	0,115	0,186	0,196	0,278	0,350	0,366	0,466	0,548	0,609
	Харківська	0,162	0,167	0,205	0,245	0,272	0,363	0,443	0,480	0,562	0,648
	Сумська	0,032	0,052	0,120	0,201	0,259	0,318	0,467	0,524	0,561	0,587
$W_5$	Полтавська	0,025	0,064	0,181	0,226	0,308	0,377	0,358	0,412	0,521	0,543
	Харківська	0,160	0,162	0,192	0,242	0,301	0,323	0,304	0,346	0,367	0,417
	Сумська	0,029	0,059	0,171	0,286	0,358	0,348	0,422	0,497	0,573	0,584
$W_6$	Полтавська	0,017	0,017	0,079	0,096	0,228	0,301	0,361	0,521	0,566	0,566
	Харківська	0,000	0,000	0,079	0,096	0,265	0,282	0,504	0,504	0,521	0,521
	Сумська	0,000	0,079	0,079	0,096	0,187	0,204	0,426	0,443	0,600	0,600

Згруповані у таблиці показники інтегральних оцінок кадрової безпеки теж потребують коваріації для формування матриці (табл. 3.2), відповідно до якої будуть визначені вагові коефіцієнти цих оцінок для визначення показника інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств за окремими областями протягом 2011-2020 рр.

Таблиця 3.2

**Коваріаційна матриця інтегральних оцінок складових кадрової безпеки  
[авторська розробка]**

	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>6</sub>
W <sub>1</sub>	0,032795	0,00302	0,00239	0,01094	0,00318	0,01209
W <sub>2</sub>	0,003025	0,02229	-0,0049	-0,0017	-0,0028	-0,0027
W <sub>3</sub>	0,002386	-0,0049	0,06281	-0,0017	-0,0004	0,00146
W <sub>4</sub>	0,010939	-0,0017	-0,0017	0,03287	0,02581	0,03694
W <sub>5</sub>	0,003177	-0,0028	-0,0004	0,02581	0,0239	0,02918
W <sub>6</sub>	0,012089	-0,0027	0,00146	0,03694	0,02918	0,04503

Як для складових інтегральної оцінки, так і для її загального значення в межах коваріаційної матриці визначене максимальне її власне значення, яке становить  $\lambda_1^{\max} = 0,101$ , а компоненти відповідного цьому значенню власного вектора та вагові коефіцієнти  $\beta_i$  відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Вагові коефіцієнти інтегральних оцінок складових кадрової безпеки  
[авторська розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора F	Вагові коефіцієнти $\beta_i$
W <sub>1</sub>	0,226	0,0511
W <sub>2</sub>	0,0432	0,0019
W <sub>3</sub>	0,0146	0,0002
W <sub>4</sub>	0,5624	0,3163
W <sub>5</sub>	0,4475	0,2003
W <sub>6</sub>	0,656	0,4303

Відтак, рівність, за якою визначатиметься інтегральна оцінка кадрової безпеки виглядатиме наступним чином:

$$W = 0,0511W_1 + 0,0019W_2 + 0,0002W_3 + 0,3163W_4 + 0,2003W_5 + 0,4303W_6 \quad (3.15)$$

Динаміка інтегральної оцінки кадрової безпеки для вибраних областей відображена на рис. 3.8. Протягом всього ретроспективного періоду найвище значення інтегральної оцінки кадрової безпеки спостерігалось на підприємствах агропродовольчої сфери Полтавщини із початковим



значенням у 2011 р. – 0,058 та із позначкою – 0,477 у 2020 р., що вказує на середній рівень забезпечення безпеки персоналу. Близьким є за значенням інтегральний показник рівня персонал-безпеки підприємств Сумської області, відмітка якого становила на початок ретроспективного періоду дослідження – 0,032 та наприкінці – 0,465, що теж відповідає середньому рівню кадрової безпеки. І третім за розміром показника є рівень інтегрального значення безпеки персоналу суб'єктів аграрної сфери Харківської області, який становив на 2011 р. – 0,080, проте зріс до 2020 р. на 0,383 і склав – 0,463.

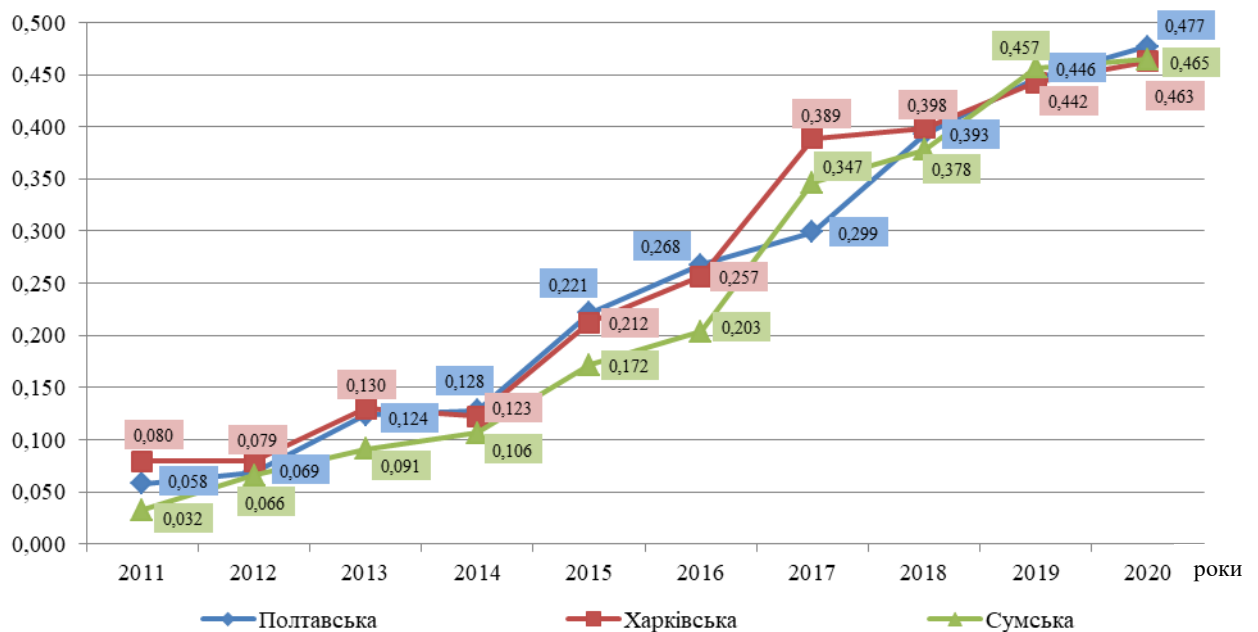


Рис. 3.8. Динаміка значень інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств, 2011-2020 рр. [авторська розробка]

Отже, за всіма трьома областями, в яких були проаналізовані підприємства агропродовольчої сфери на рівень забезпечення безпеки трудових ресурсів простежується загальна позитивна тенденція до суттєвого зростання її рівня, що викликано підвищенням ефективності підбору та застосування кадрового потенціалу, його соціального та професійного складу, забезпечення належних умов праці та формування корпоративної політики, вимог до охорони праці, дотримання правил трудової дисципліни,

мотивації працівників підприємств, і як наслідок формування дієвої релевантної системи управління кадровою безпекою цих підприємств.

Апробовані етапи пропонованого методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України дозволили, не тільки встановити певні значення професійної, соціальної, мотиваційної, забезпечувальної та життєзабезпечувальної складових кадрової безпеки, але й визначити результуючий показник – інтегральне значення рівня кадрової безпеки, що в подальшому сприятиме, не тільки прогнозувати зміну його рівня (відповідно до наступних етапів), а й за допомогою ефективних стратегій та ефективно сформованого механізму управління безпекою персоналу забезпеченню належного рівня функціонування та розвитку суб'єктів аграрної сфери України.

### **3.2. Прогнозування стратегічних напрямків вдосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери**

Зростання рівня кадрової безпеки підприємств, зокрема і аналізованих суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери України, має сприятливі тенденції до зростання та позитивно впливає на їх функціонування та перспективи діяльності, а також забезпечує економічний, соціальний, екологічний розвиток аграрного ринку та країни загалом. Водночас, актуалізують і питання щодо подальшої зміни рівня безпеки персоналу на зазначених підприємствах, оскільки швидкотрансформаційні умови діяльності, глобалізація соціально-економічних відносин, цифровізація управлінських процесів та автоматизація виробництва зумовлюють виникнення нових, ще більш небезпечних загроз, в тому числі і в сфері управління персоналом. Власне тому, в межах розробленого методичного підходу до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України серед етапів виокремлено наступні:

оцінювання впливу окремих показників кожної з множин на інтегральний показник кадрової безпеки та, відповідно, прогнозування значення інтегральних показників кадрової безпеки, виконання яких дозволить зміцнити стратегічні позиції і досягти рівня безпечного функціонування окремих суб'єктів, що буде сприяти сталому розвитку [71; 88].

Проте щоб визначити стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери України та забезпечення його діяльності, доцільно визначити ступінь впливу окремих факторів, які на різних етапах життєвого циклу організації та різних етапах розвитку галузі і країни в цілому будуть мати різне значення.

Отже, наступним етапом вдосконалення системи управління безпекою персоналу аналізованих підприємств стане визначення ступеня впливу окремих інтегральних значень складових кадрової безпеки (тобто їх інтегральних значень) та окремих показників (коефіцієнтів) в межах згрупованих множин показників. З цією метою сформований математичний механізм, який дозволить отримати необхідний показник та за допомогою перевірочних критеріїв довести його вірність та дієвість застосування.

Першим завданням стане встановлення впливу інтегральних значень показників складових кадрової безпеки на загальний інтегральний показник, для чого визначено коефіцієнти кореляції ( $\rho_i$ ) між інтегральною оцінкою ( $W_i$  і-тої) складової та загальною інтегральною оцінкою ( $W$ ) кадрової безпеки підприємств. Для перевірки значущості коефіцієнтів кореляції використано критерій Стюдента [13]. Отже, емпіричний критерій  $t_i$  визначатиметься рівнянням за формулою:

$$t_i = r_i \sqrt{\frac{n-2}{1-r_i^2}} \quad (3.16)$$

Через  $n$  позначено кількість емпіричних даних, використаних при обчисленні коефіцієнта кореляції. Оскільки дані взяті за 10 років із трьох областей, то  $n=30$ . Одержаний емпіричний критерій порівняно із одnobічним

критичним значенням  $t_{кр}(\alpha, n-2)$ . t-критерію Стьюдента [13], де імовірність  $\alpha$  вважається рівною 0,1. Відтак, якщо має місце нерівність  $|t_i| < t_{кр}(\alpha, n-2)$ , то наявний істотний кореляційний зв'язок між інтегральними оцінками  $W_i$  та  $W$ , тобто інтегральний показник складової  $W_i$  істотно впливає на загальний інтегральний показник  $W$ . Результати аналізу наведено в табл. Н.1. та для наочності відображено на рис. 3.9.

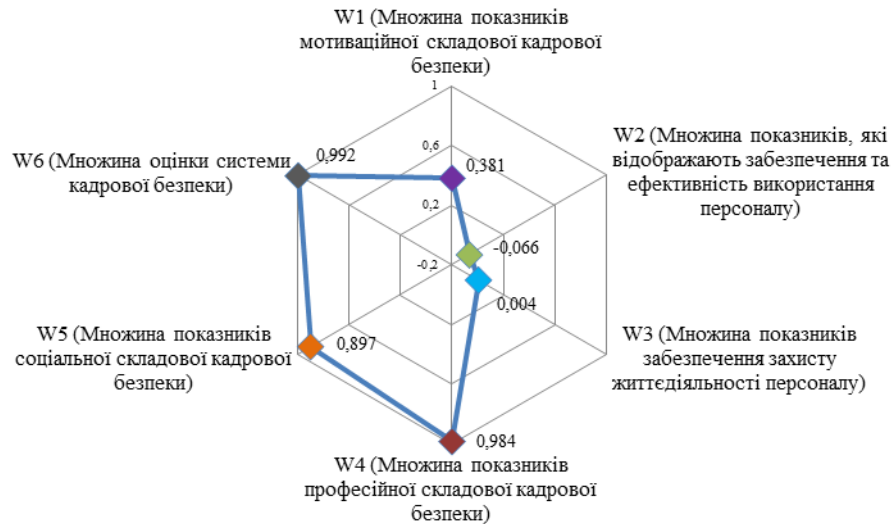


Рис. 3.9. Кореляційний зв'язок між інтегральними оцінками складових та загальною оцінкою кадрової безпеки [авторська розробка]

Отже, найбільший вплив на інтегральне значення показника кадрової безпеки має підмножина показників оцінки системи кадрової безпеки зі значенням тісноти зв'язку – 0,992, що свідчить про суттєвий зв'язок між показниками, тобто факторами впливу на безпеку персоналу аграрного підприємства. Істотний вплив має і множина показників, які характеризують професійну складову зі значенням кореляції – 0,984. Третій за тісністю впливу є показник соціальної складової кадрової безпеки, який має значення кореляції 0,897. Меншим за середній ступінь впливу спостерігається у множини показників, які визначають мотивацію персоналу, в тому числі і до забезпечення власної безпеки та безпеки суб'єкту господарювання. Його кореляційний зв'язок виражений значенням 0,381.

Водночас, впливу факторів, які характеризують ефективність забезпечення та використання персоналу (коефіцієнт кореляції –  $-0,066$ ) та забезпечення захисту життєдіяльності персоналу (коефіцієнт кореляції –  $0,004$ ) на загальну інтегральну оцінку не виявлено.

Враховуючи зазначене, при формуванні стратегічних напрямків забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Полтавщини, Сумщини та Харківщини потрібно в першу чергу враховувати фактори професійного та соціального забезпечення безпеки персоналу та розвитку системи управління кадровою безпекою.

Для диференціації факторів в межах кожної із аналізованих складових доцільно здійснити розрахунок ступеню зв'язку між інтегральною оцінкою кожної підмножини, що визначають кадрову безпеку з її складовими, які її формують. Тому, надалі, визначено вплив показників на інтегральні показники складових кадрової безпеки, для чого розраховано коефіцієнти кореляції між показниками  $g_{ij}$  та інтегральними оцінками  $W_i$ , а також перевірено їх істотність за допомогою критерію Стюдента [13]. Результати розрахунку ступеня впливу показників на мотиваційну складову кадрової безпеки наведено в табл. Н.1 для наочності відображено на рис. 3.10.

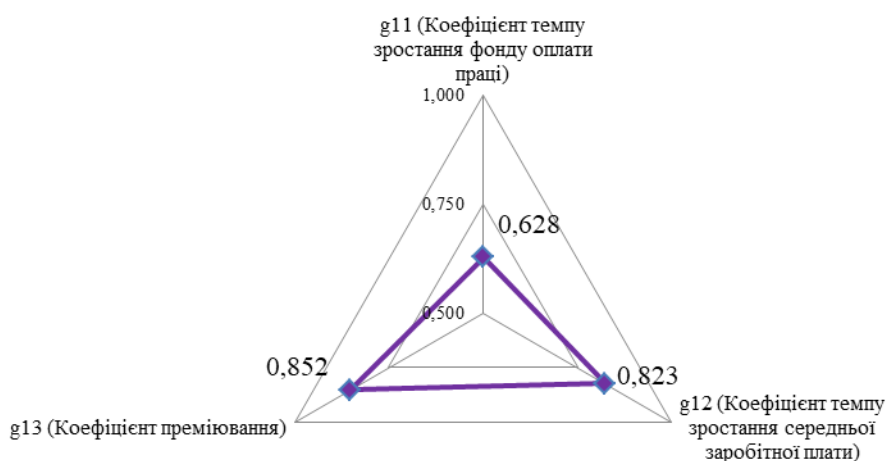


Рис. 3.10. Кореляційний зв'язок між факторами (показниками) мотиваційної складової та її інтегральною оцінкою [авторська розробка]

Таким чином, на інтегральний показник  $W_1$  мотиваційної складової кадрової безпеки істотно впливають коефіцієнти темпу зростання фонду оплати праці, темпу зростання середньої заробітної плати та преміювання, причому вплив коефіцієнта преміювання є найбільшим.

За результатами дослідження, встановлено істотний вплив між показниками преміювання, темпом зростання фонду оплати праці, темпом зростання середньорічної заробітної плати та інтегральним значенням мотиваційної складової кадрової безпеки, оскільки коефіцієнт зв'язку цих факторів з результативним показником становить 0,852, 0,823 та 0,628 відповідно. Проте, слід знову ж зазначити, що дана інтегральна оцінка не має суттєвого впливу на загальний рівень кадрової безпеки підприємства.

Хоча між інтегральним показником складової кадрової безпеки, що включає множину показників забезпечення та ефективності використання персоналу не мають впливу інтегральне значення показника кадрової безпеки, проте є необхідність в аналізі факторів в розрізі цієї складової для прогнозування її зміни, а відповідно і зміни загального показника безпеки персоналу (табл. Н. 3, рис. 3.11).

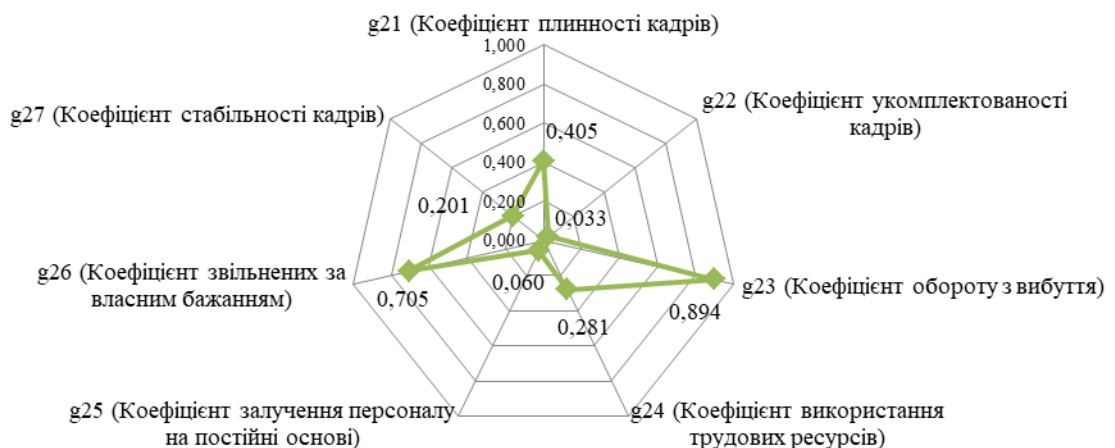


Рис. 3.11. Кореляційний зв'язок між факторами (показниками) забезпечення та ефективності використання персоналу в сфері кадрової безпеки та інтегральною оцінкою [авторська розробка]

Серед аналізованих факторів, найбільший вплив має оборот вибуття персоналу, який вказує відсоток вилученого персоналу за окремий період часу (значення кореляційного зв'язку – 0,894).

Вагомий вплив на зазначену складову кадрової безпеки має і співвідношення звільнених за власним бажанням з коефіцієнтом кореляції – 0,705. Ще одним фактором, який має середній рівень впливу на ступінь забезпечення та ефективність використання персоналу є коефіцієнт плинності кадрів зі значенням кореляції – 0,405.

Майже мінімальний вплив мають фактори пов'язані із використанням трудового потенціалу підприємства, тобто кількістю годин відпрацьованих кожним працівником протягом окремо взятого періоду (значення кореляції – 0,281) та стабільністю кадрів на підприємстві, тобто їх стажем роботи (показник кореляції – 0,201). Хоча ці показники здійснюють мінімальний вплив, доцільно їх брати до уваги розробці стратегічних напрямів підвищення ефективності управління кадровою безпекою. Не впливають на забезпечення та ефективності використання персоналу як складової кадрової безпеки персоналу підприємств Полтавської, Харківської та Сумської областей фактор залучення персоналу на постійній основі (коефіцієнт кореляції – 0,06) та фактор укомплектованості кадрів, який характеризує співвідношення фактичної чисельності працівників за звітний період до штатної чисельності персоналу (коефіцієнт кореляції – 0,033).

Отже, визначальними факторами розглянутої множини є чинники управління персоналом, які пов'язані з його рухом, перш за все процесами вивільнення, а також з причинами вивільнення працівників аналізованих підприємств агропродовольчої сфери. Слід звернути увагу, що два із зазначених фактори – є дестимуляторами за своїми коефіцієнтами, тобто їх зменшення призводить до підвищення кадрової безпеки підприємств, на що повинні бути зорієнтовані стратегії управління персоналом та його захисту.

Для визначення стратегічних аспектів розбудови системи захисту трудового потенціалу на підприємствах агропродовольчої сфери, зокрема

Полтавщини, Харківщини та Сумщини, та формування комплексної моделі кадрового захисту від загроз, які спричинені різного роду фізичними ушкодженнями, травмами та іншим, доцільно визначити вплив факторів, які забезпечують захист життєдіяльності персоналу, що потребує розрахунку показників кореляції між цими факторами та показником інтегральної оцінки зазначеної складової кадрової безпеки (табл. Н.4, рис. 3.12).

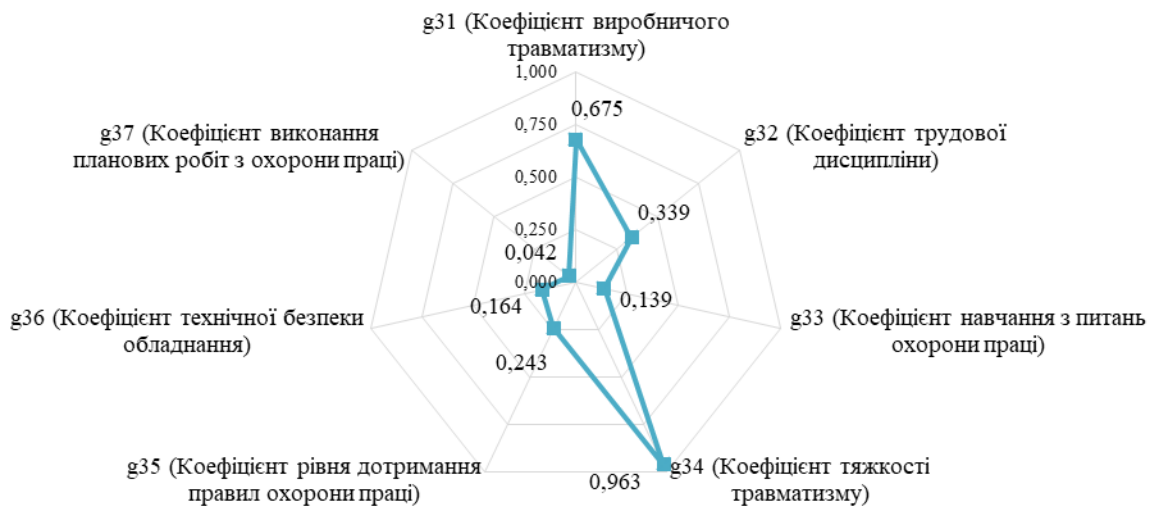


Рис. 3.12. Кореляційний зв'язок між факторами (показниками) забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки та інтегральною оцінкою [авторська розробка]

Отже, на інтегральний показник забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки істотний вплив мають рівень виробничого травматизму (кореляція між фактором та оцінкою 0,675), рівень трудової дисципліни (кореляція між фактором та оцінкою 0,339) та рівень тяжкості травматизму (кореляція між фактором та оцінкою 0,963), причому вплив коефіцієнта тяжкості травматизму є найбільшим.

Мінімальний вплив на рівень забезпечення захисту життєдіяльності мають рівень дотримання правил охорони праці (0,243), рівень технічної безпеки обладнання (0,164) та окремі аспекти навчання з питань охорони праці (0,139), хоча ці показники пов'язані із рівнем травматизму та його



тяжкістю, тому повинен бути врахованих при формуванні стратегічних напрямків розвитку системи безпеки підприємства в сфері персоналу.

Не має впливу на інтегральний показник даної підмножини співвідношення виконаних планових робіт з охорони праці до їх кількості, коефіцієнт кореляції якого становить 0,042.

Наступна складова кадрової безпеки – професійна підготовка кадрів посідає друге місце за ступенем впливу на інтегральне значення рівня кадрової безпеки, що підвищує увагу до факторів, які формують множину показників її оцінки. Використовуючи математичний механізм кореляційного аналізу доцільно визначити ступінь кожного чинника на загальний рівень показника професійності трудового потенціалу досліджуваних суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери визначених областей (табл. Н.5, рис. 3.13).

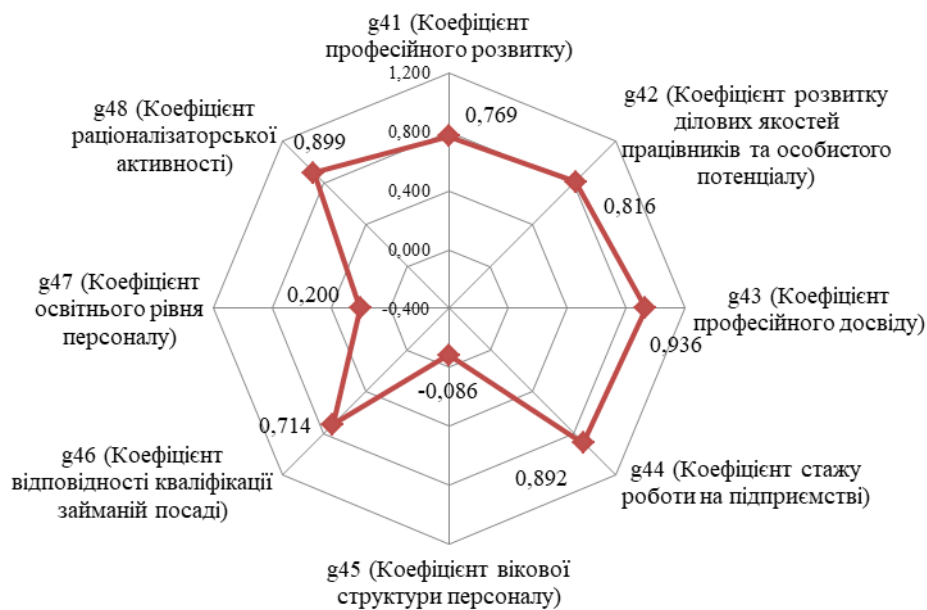


Рис. 3.13. Кореляційний зв'язок між факторами (показниками) мотиваційної складової та її інтегральною оцінкою [авторська розробка]

Як і зазначалося, найбільший вплив на рівень інтегральної оцінки професійної складової персонал-безпеки впливає значення професійного досвіду працівників, яке свідчить про відповідність займаній посаді

працівником, а також закріплюється терміном перебування на цій посаді, що й обумовлюється специфікою управлінських та виробничих процесів на сільськогосподарському підприємстві. Значення коефіцієнту кореляції є майже максимальним – 0,936.

Другим фактором за ступенем впливу на зазначений інтегральний показник є показник раціоналізаторської активності (коефіцієнт кореляції – 0,899), який нажаль має незначні показники за ретроспективний період аналізу. Третім фактором є стаж роботи працівників, який за багатьма дослідженнями [2; 22; 23; 34; 39] дійсно формує кадрову безпеку організації та має значення кореляції 0,892. Четвертим фактором є рівень розвитку ділових якостей та особистого потенціалу працівника аграрного підприємства, кваліфікованість, професійний та індивідуальний розвиток якого сприяє формуванню моделі співробітника, який дотримується політики та стратегії кадрової безпеки (коефіцієнт кореляції – 0,816). П'ятим, значимим чинником впливу є професійний розвиток персоналу, який оцінює освіту, навчання, підвищення кваліфікації, творчу складову професійної активності праці, можливості саморозвитку та інші складові (кореляція між показниками – 0,769). Шостим фактором сильного впливу на загальний інтегральний показник професійної складової кадрової безпеки є відповідність кваліфікації займаній посаді з кореляцією 0,714.

Фактором з низьким ступенем впливу визначено освітній рівень персоналу з кореляцією 0,2. Водночас, слід звернути увагу, що цей чинник забезпечує формування інших факторів, які мають більший зв'язок з результативним, зокрема – професійний та особистий розвиток, інноваційність діяльності, відповідності кваліфікації займаній посаді.

Не встановлено зв'язок між фактором, який характеризує вікову структуру персоналу, оскільки коефіцієнт кореляції є від'ємним (-0,086), що свідчить про те, що не залежно від віку працівники досліджуваних підприємств сприймають професійний та особистий розвиток як необхідність адаптації до трансформаційних функціонування агропродовольчої сфери.

Третьою за ступенем впливу на інтегральний показник рівня кадрової безпеки є її соціальна складова, яка формується з семи коефіцієнтів, які характеризують фактори, що відображають зміст цієї складової. Аналогічно попереднім множинам складових безпеки персоналу підприємств визначається і ступень кореляції між цими сімома факторами та значенням інтегральної оцінки цієї складової. Дані також взяті за 2011-2020 рр. по підприємствах агропродовольчої сфери обраних областей, а результати обчислення відображені в табл. Н.6 та на рис. 3.14.

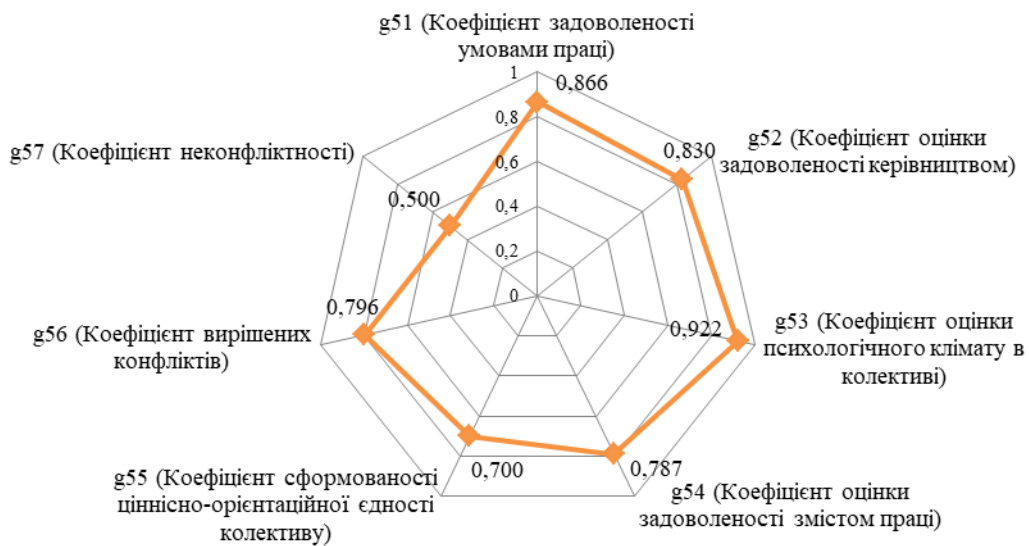


Рис. 3.14. Кореляційний зв'язок між факторами (показниками) соціальної складової та її інтегральною оцінкою [авторська розробка]

Доцільно відразу відмітити, що фактори, які досліджуються в межах даної складової відображені через коефіцієнтами, які є стимуляторами, зростання яких забезпечує підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. Іншим позитивним аспектом аналізу є те, що всі фактори чинять значний вплив на рівень соціальної складової кадрової безпеки, яка теж чуттєво пливає на її загальний рівень.

Максимальний вплив на складову чинить фактор морально-психологічно клімату, що підтверджується фахівцями з питань дослідження кадрової безпеки [4; 53; 59; 60; 72]. Коефіцієнт кореляції складає 0,922.

Наступним вагомим фактором є задоволеність умовами праці як виробничого, так і управлінського персоналу, який має коефіцієнт кореляції 0,866. Коефіцієнт кореляції фактору задоволеністю керівництвом становить 0,83, що також свідчить про доволі тісний зв'язок із соціальною складовою.

Досить міцний зв'язок простежується із факторами конфлікту на підприємствах, а саме формування моделей вирішення конфліктних ситуацій (кореляція – 0,796), задоволеністю змістом виконуваної роботи (кореляція – 0,787) та єдністю цілей в колективі; спільністю цінностей; партнерськими відносинами; налагодженістю комунікаційних зв'язків (кореляція – 0,7).

Середній рівень зв'язку простежується з фактором формування політики безконфліктності на досліджуваних підприємствах з коефіцієнтом кореляції 0,5.

Отже, соціальні аспекти праці співробітників підприємств агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської, Сумської областей свідчать високий ступінь залежності кадрової безпеки від морально-психологічного клімату, гігієнічних факторів умов праці та відношенням керівництва до працівників. Важливими факторами також залишаються задоволеність працівника змістом своєї роботи, єдність колективу при досягненні організаційних та особистих цілей та безконфліктна модель поведінки на підприємстві.

Останньою складовою кадрової безпеки, яка підлягає аналітиці на визначення кореляційних зв'язків з факторами, які її формують є система кадрової безпеки підприємства та її оцінка, інтегральна оцінка якої має друге за рівнем впливу значення на загальну інтегральну оцінку персонал-безпеки досліджуваних підприємств. Результати дослідження впливу показників на оцінку функціонування системи кадрової безпеки наведено в табл. Н.7 та рис. 3.15. Доцільно зазначити, що ця складова найбільше пов'язана з інтегральним значенням кадрової безпеки підприємств та визначається шістьма основними факторами, які переважно формалізують та описують рівень системи персонал-безпеки на суб'єктові господарювання.

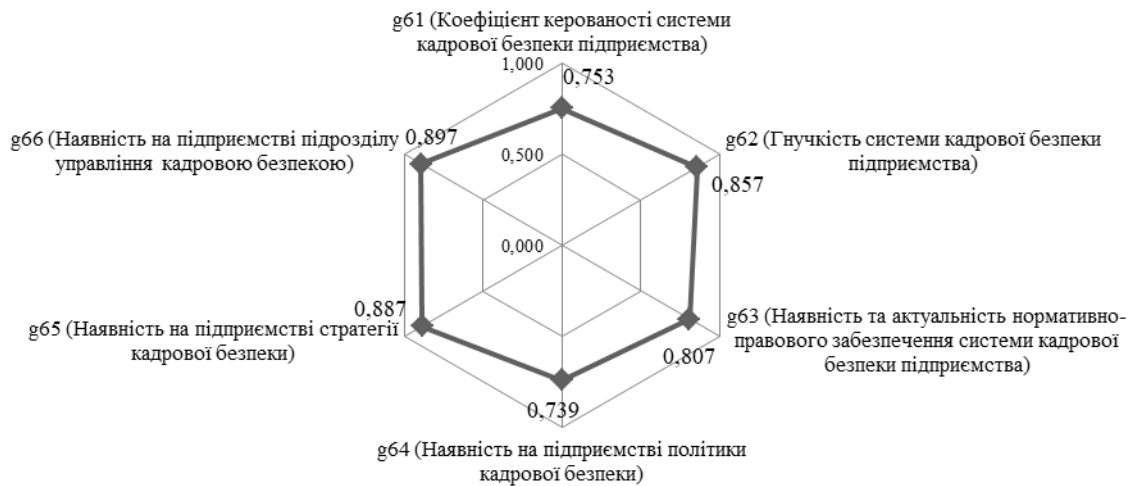


Рис. 3.15. Кореляційний зв'язок між факторами (показниками) функціонування системи кадрової безпеки та її інтегральною оцінкою [авторська розробка]

Всі фактори цієї підсистеми через коефіцієнтне вираження є стимуляторами, а кореляційний аналіз свідчить про суттєвий вплив всіх чинників на інтегральне значення складової кадрової безпеки.

Відтак, з організаційної точки зору найбільш важливим є формалізація системи кадрової безпеки на аграрному підприємстві, тобто наявність фахівця або департаменту чи підрозділу з кадрової безпеки. Власне цей фактор визначає успішність функціонування системи на 0,897. Другим фактором є формалізація процедур забезпечення безпеки персоналу підприємства, тобто наявність стратегії кадрової безпеки. Показник кореляції цього фактору становить 0,887. Значний рівень взаємозв'язку має і гнучкість системи, що характеризує її можливість швидко реагувати на зміну та джерела загроз персоналу підприємства та від персоналу підприємства. Важливим аспектом функціонування системи кадрової безпеки за ступенем кореляції (0,807) є нормативно-правовий та методичний супровід процедур дотримання правил безпеки зі сторони персоналу. Дещо меншим, але теж значним є ступінь впливу рівня керованості системою безпеки кадрів на підприємстві, що характеризує професіоналізм, досвід та компетентності

керівника системи кадрової (значення кореляції – 0,753). І останнім, але не менш значимим фактором є наявність та розвиненість політики кадрової безпеки, що визначає модель поведінки власне організації, системи безпеки та працівників у сфері захисту трудового потенціалу (значення кореляції – 0,739). Всі показники оцінки системи кадрової безпеки мають істотний вплив на інтегральну оцінку цієї складової.

Важливе значення для планування заходів щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємств має інформація про очікуване значення інтегральних показників кадрової безпеки та її складових в майбутні періоди часу. Для отримання такої інформації використано економіко-математичні прогнозні моделі для здійснення прогнозу складових кадрової безпеки ( $W_i$ ) та її інтегрального показника ( $W$ ) на період до 2025 року. Відповідно до переведених розрахунків, дані показники поділяються на 2 види:

до першого виду включаються показники професійної складової ( $W_4$ ), соціальної складової ( $W_5$ ), оцінки функціонування системи кадрової безпеки ( $W_6$ ) та інтегральний показник кадрової безпеки ( $W$ ), оскільки динаміка цих показників має чітко виражену тенденцію до зростання;

до другого виду включаються показники мотиваційної складової кадрової безпеки ( $W_1$ ), забезпечення та ефективності використання персоналу ( $W_2$ ) та забезпечення захисту життєдіяльності персоналу ( $W_3$ ), бо в динаміці цих показників періоди зростання чергуються із періодами зменшення, а загальна тенденція динаміки не прослідковується.

Отже, для прогнозування динаміки показників різних видів потрібно застосовувати різні моделі.

Для інтегральних значень показників складових кадрової безпеки ( $W_i$ ) першого виду складено рівняння парної лінійної регресії, що має вигляд:

$$W_i(t, r) = a_i(r)t + b_i(r), \quad (3.17)$$

де  $t$  – номер року в ретроспективному періоді;

$r$  – номер області (для Полтавської  $r=1$ , для Харківської  $r=2$ , для Сумської  $r=3$ ).

Відтак, коефіцієнти  $a_i(r)$  та  $b_i(r)$  із систем рівнянь визначаються:

$$\begin{cases} a_i(r) \sum_{t=1}^T t^2 + b_i(r) \sum_{t=1}^T t = \sum_{t=1}^T t W_i(t, r) \\ a_i(r) \sum_{t=1}^T t + b_i(r) T = \sum_{t=1}^T W_i(t, r) \end{cases}, \quad (3.18)$$

де  $T$  – тривалість ретроспективного періоду ( $T = 10$ ).

Щоб перевірити адекватність одержаних рівнянь регресії визначено коефіцієнти детермінації, які відповідають рівності:

$$R_{ir}^2 = 1 - \frac{\sum_{t=1}^T (W_i(t, r) - a_i(r)t - b_i(r))^2}{\sum_{t=1}^T (W_i(t, r) - \overline{W_i(r)})^2}, \quad (3.19)$$

де  $\overline{W_i(r)}$  – середнє значення інтегрального показника  $W_i$  в  $r$ -тій області.

Надалі, математичний апарат передбачає обчислення емпіричного значення критерію Фішера [8] за формулою:

$$F_{ir} = \frac{R_{ir}^2}{1 - R_{ir}^2} (T - 2), \quad (3.20)$$

Одержане значення критерію Фішера порівнюється із критичним значенням  $F(\alpha, k_1, k_2)$ , що відповідає довірчій імовірності  $\alpha = 0,95$  та ступені свободи  $k_1 = 1$  та  $k_2 = T - 2 = 8$ . Відтак, якщо  $F_{ir} > F(\alpha, k_1, k_2)$ , то рівняння регресії є адекватним і його можна використати для прогнозування значень інтегрального показника  $W_i$ . Підставляючи в рівняння регресії значення  $t$  від 11 до 15, що відповідають періоду прогнозування, одержано відповідні

прогнозовані значення цього показника. Аналогічно визначаються й прогнозовані значення загального інтегрального показника  $W$ .

Рівняння парної лінійної регресії, коефіцієнти детермінації, емпіричні та критичні значення критерію Фішера для показників  $W_4$ ,  $W_5$ ,  $W_6$  та  $W$  наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Параметри показників ( $W_4$ ,  $W_5$ ,  $W_6$  та  $W$ ), для яких виявлена тенденція в динаміці [авторська розробка]**

Показник	Область	Рівняння регресії	$R_{ir}^2$	$F_{ir}$	$F(\alpha, k_1, k_2)$	Висновок
$W_4$	Полтавська	$W_4 = 0,060t - 0,014$	0,986	558,3	5,317655	Адекватне
	Харківська	$W_4 = 0,056t + 0,048$	0,963	208,6	5,317655	Адекватне
	Сумська	$W_4 = 0,004t + 0,022$	0,979	375,0	5,317655	Адекватне
$W_5$	Полтавська	$W_5 = 0,057t - 0,014$	0,970	258,9	5,317655	Адекватне
	Харківська	$W_5 = 0,002t + 0,014$	0,953	162,3	5,317655	Адекватне
	Сумська	$W_5 = 0,004t + 0,025$	0,970	262,2	5,317655	Адекватне
$W_6$	Полтавська	$W_6 = 0,072t - 0,120$	0,961	195,8	5,317655	Адекватне
	Харківська	$W_6 = 0,071t - 0,113$	0,927	101,7	5,317655	Адекватне
	Сумська	$W_6 = 0,072t - 0,125$	0,930	105,2	5,317655	Адекватне
$W$	Полтавська	$W = 0,050t - 0,029$	0,978	351,8	5,317655	Адекватне
	Харківська	$W = 0,050t - 0,029$	0,949	149,9	5,317655	Адекватне
	Сумська	$W = 0,050t - 0,029$	0,955	167,9	5,317655	Адекватне

Для показників  $W_1$ ,  $W_2$  та  $W_3$  в динаміці яких тенденція не виявлена, використано експоненціальне прогнозування, особливістю якого є те, що одержаним за недавні періоди даним надається більша вага. Значення прогнозованого показника протягом ретроспективного періоду вирівнюються на основі зваженої ковзної середньої відповідно експоненціальному закону розподілу [64]. Для прогнозування показників  $W_1$ ,  $W_2$  та  $W_3$  обрано значення коефіцієнта  $\theta$  із інтервалу  $[0; 1]$ . Цей коефіцієнт відображає, яка перевага надається новішим значенням показника. Надалі, за методом найменших квадратів [32] визначено коефіцієнти  $\varepsilon_0, \varepsilon_1, \varepsilon_2$  полінома  $w_t = \varepsilon_0 + \varepsilon_1 t + \varepsilon_2 \frac{t^2}{2!}$ , що найкраще наближає значення прогнозованого показника. Для початкового періоду, тобто при  $t = 1$ , значення вирівняних рядів динаміки визначено із рівностей:



$$\begin{cases} w_t^1 = \varepsilon_0 - \frac{1-\theta}{\theta} \cdot \varepsilon_1 + \frac{(1-\theta) \cdot (2-\theta)}{2 \cdot \theta^2} \varepsilon_2; \\ w_t^2 = \varepsilon_0 - \frac{2(1-\theta)}{\alpha} \cdot \varepsilon_1 + \frac{2(1-\theta) \cdot (3-2\theta)}{2 \cdot \theta^2} \varepsilon_2; \\ w_t^3 = \varepsilon_0 - \frac{3(1-\theta)}{\alpha} \cdot \varepsilon_1 + \frac{3(1-\theta) \cdot (4-3\theta)}{2 \cdot \theta^2} \varepsilon_2. \end{cases}, \quad (3.21)$$

Для інших значень  $t$  ці величини визначено із рівностей:

$$\begin{aligned} w_t^1 &= (1-\theta)w_{t-1}^1 + \theta w_t \\ w_t^2 &= (1-\theta)w_{t-1}^2 + \theta w_t^1 \\ w_t^3 &= (1-\theta)w_{t-1}^3 + \theta w_t^2 \end{aligned} \quad (3.22)$$

На основі одержаних величин знайдено параметри  $\varepsilon_0, \varepsilon_1, \varepsilon_2$  із рівностей:

$$\begin{cases} \varepsilon_0 = 3w_t^1 - 3w_t^2 + w_t^3; \\ \varepsilon_1 = \frac{\theta}{2(1-\theta)^2} \left[ (6-5\theta)w_t^1 - 2(5-4\theta)w_t^2 + (4-3\theta)w_t^3 \right]; \\ \varepsilon_2 = \frac{\theta^2}{(1-\theta)^2} (w_t^1 - 2w_t^2 + w_t^3) \end{cases}, \quad (3.23)$$

На основі значень  $\varepsilon_0, \varepsilon_1, \varepsilon_2$ , одержаних для  $t = T$ , обчислено прогнозовані значення показника. Це значення обчислюється за рівністю:

$$z = \varepsilon_0 + \varepsilon_1 t + \varepsilon_2 \frac{t^2}{2!}.$$

Оскільки прогноз визначається до 2025 року, а ретроспективний період закінчується в 2020 році, то в цій рівності приймається  $t = 2$ , отже  $z = \varepsilon_0 + 2\varepsilon_1 + 2\varepsilon_2$ . На основі проведених розрахунків отримано прогнозовані інтегральні значення показників складових кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської та Сумської областей. Визначені, які наведено в табл. 3.5.

Доцільно відзначити, що спостерігається позитивна тенденція до зростання інтегральних оцінок складових та загального значення показника кадрової безпеки досліджуваних підприємств агропродовольчої сфери, що наочно відображено на рис. 3.16.

**Прогнозовані значення показників інтегральних оцінок складових кадрової безпеки та її загальної інтегральної оцінки на 2021-2025 рр. по підприємствах агропродовольчої сфери [авторська розробка]**

Показник	Область	2021	2022	2023	2024	2025
W <sub>1</sub>	Полтавська	0,6465774	0,6730553	0,7014245	0,7316850	0,7638367
	Харківська	0,6531553	0,6887383	0,7264589	0,7663169	0,8083124
	Сумська	0,3816437	0,3997906	0,4190276	0,4393546	0,4607718
W <sub>2</sub>	Полтавська	0,8145430	0,8506364	0,8893079	0,9305575	0,9743852
	Харківська	0,6842814	0,7026327	0,7222949	0,7432679	0,7655517
	Сумська	0,4545949	0,4269610	0,3980754	0,3679380	0,3365490
W <sub>3</sub>	Полтавська	0,8290994	0,8641691	0,8997368	0,9358024	0,9723659
	Харківська	0,4740326	0,4341325	0,3906050	0,3434503	0,2926683
	Сумська	0,7737124	0,8026934	0,8355022	0,8721387	0,9126028
W <sub>4</sub>	Полтавська	0,6487995	0,7090353	0,7692711	0,8295069	0,8897427
	Харківська	0,6616478	0,7174435	0,7732392	0,8290349	0,8848306
	Сумська	0,6932817	0,7625989	0,8319162	0,9012335	0,9705508
W <sub>5</sub>	Полтавська	0,6176871	0,6751496	0,7326121	0,7900745	0,8475370
	Харківська	0,4387431	0,4673508	0,4959584	0,5245660	0,5531736
	Сумська	0,6866428	0,7509797	0,8153167	0,8796536	0,9439906
W <sub>6</sub>	Полтавська	0,6702365	0,7420650	0,8138936	0,8857221	0,9575507
	Харківська	0,6674514	0,7383979	0,8093445	0,8802911	0,9512377
	Сумська	0,6672724	0,7392557	0,8112390	0,8832223	0,9552057
W	Полтавська	0,5252630	0,5756435	0,6260241	0,6764046	0,7267851
	Харківська	0,5297562	0,5793042	0,6288522	0,6784002	0,7279482
	Сумська	0,5254722	0,5788879	0,6323036	0,6857193	0,7391350

Прогнозовані значення інтегральних оцінок складових кадрової безпеки, як і її загальне значення має оптимістичний прогноз на майбутній період – 2021-2025 рр., зокрема показник мотиваційної складової для підприємств агропродовольчої сфери Харківської збільшується на 0,186 та досягає рівня вище середнього; для підприємств Сумської області збільшується на 0,6 у 2025 р порівняно зі значенням 2020 р. Проте для підприємств Полтавського регіону значення цього показника зменшується у перспективі на 0,061. Прогнозоване значення інтегральної оцінки забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки збільшуватиме своє значення для підприємств Полтавщини на 0,078 протягом 2020-2025 рр.; для підприємств Сумської області на 0,101. Проте для агропідприємств Харківщини зменшиться на 0,021, що є негативним аспектом в діяльності цих суб'єктів господарювання.



Рис. 3.16. Прогнозовані значення показників інтегральних оцінок складових кадрової безпеки та її загального значення на 2021-2025 рр. по підприємствах агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської та Сумської областей [авторська розробка]

Прогностичний показник забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки незначно зменшує своє зазначення для досліджуваних підприємств Полтавської області на 0,002, а для підприємств Сумської області на 0,056. Водночас, спостерігається зростання значення інтегральної оцінки для суб'єктів господарювання на 0,023.

Майбутня тенденція зміни інтегральної оцінки професійної складової кадрової безпеки для всіх підприємств позитивна і передбачає зростання показника на 0,281 для аграрних утворень Полтавської області, на 0,237 для підприємств Харківщини, на 0,285 для агроформувань Сумської області. Зазначене вказує на позитивні зрушення, оскільки дана складова має значений вплив на загальний показник кадрової безпеки.

Прогнозована зміна показника інтегральної оцінки соціальної складової кадрової безпеки передбачає суттєве зростання його з 0,543 у 2022 р. до 0,848 у 2025 р. (зростання на 0,305) для суб'єктів аграрного ринку Полтавщини, для підприємств агропродовольчої сфери Сумської області – з 0,584 у 2020 р. до 0,944 у 2025 р. (зростання на 0,36) та для організацій Харківської області з 0,417 у 2020 р. до 0,553 у 2022 р. (зростання на 0,136). Досить високі значення інтегрального показника цієї складової свідчать про її високий (підприємства Полтавської та Сумської областей) та середній (підприємства Харківської області) рівень, що й забезпечуватиме зростання загального інтегрального значення кадрової безпеки, оскільки ступінь кореляції між цими показниками дуже високий.

З середнього до високого значення прогнозується і зміна значення інтегральної оцінки складової кадрової безпеки, яка характеризує особливості функціонування її системи на підприємствах агропродовольчої сфери. Відтак, значення інтегрального показника цієї складової для аграрних підприємств Полтавської області зросте на 0,392 і становитиме за прогнозом 0,985 у 2025 р. Для підприємств Харківської області зростання цього значення передбачається на 0,43 і становитиме на кінець прогнозованого періоду 0,951. Що стосується суб'єктів аграрного ринку Сумської області, то

значення інтегрального показника повинно зрости на 0,355 і становитиме у 2025 р. – 0,955. Ця складова має найбільший ступінь кореляції із значенням загальної інтегрально оцінки, і його зростання звісно призведе до зростання загального показника, а отже і до більш високого рівня захищеності та безпеки персоналу підприємств.

Що стосується прогнозів значень загального інтегрального показника оцінки кадрової безпеки досліджуваних підприємств слід відмітити їх позитивну тенденцію до зростання, оскільки за розрахованими показниками, загальний рівень кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської та Сумської областей зростає із середнього рівня до високого рівня. Відносно зміни цих показників: для підприємств Полтавської області він прогнозовано збільшиться із 0,477 у 2020 р. до 0,727 у 2025 р., тобто на 0,25; для аграрних підприємств Харківської області передбачається зростання з 0,463 у 2020 р. до 0,728 у 2025 р., що збільшує його на 0,265; для підприємств агросектору Сумської області прогнозується зростання значенням інтегрального показника оцінки загального рівня кадрової безпеки з 0,465, що становило на кінець ретроспективного періоду до 0,739 на кінець прогнозованого періоду, що становило зростання – 0,274.

Отже, прогнозоване зростання інтегральних значень складових кадрової безпеки та значення її загального рівня для досліджуваних підприємств агропродовольчої сфери обумовлює необхідність вдосконалення тих складових, які найбільш впливають на формування системи безпеки та забезпечення захисту персоналу.

### **3.3. Оптимізація моделі управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери**

У попередніх підрозділах роботи було запропоновано та апробовано методичний підхід до оцінювання інтегрального значення кадрової безпеки

підприємств агропродовольчої сфери України, зокрема Полтавської, Харківської та Сумської областей, що дозволив визначити не тільки поточний рівень захисту у сфері управління персоналом, але й здійснити прогнози щодо зміни зазначеного показника та його складових. Також було встановлено найбільш суттєвий рівень впливу професійної й соціальної складових та складової ефективності функціонування системи кадрової безпеки на значення загального інтегрального показника, що дозволило сформулювати стратегічні пріоритети для вдосконалення моделі управління персоналом-безпекою на досліджуваних підприємствах. В розрізі зазначених складових найвищий ступінь кореляції мають фактори: у професійній складовій (професійний розвиток та досвід, розвиток ділових якостей працівників та особистого потенціалу, стаж роботи на підприємстві, відповідність кваліфікації займаній посаді та раціоналізаторська активність), у соціальній складовій (задоволеність умовами праці, задоволеність змістом праці, задоволеність керівництвом, психологічний клімат в колективі та ціннісно-орієнтаційна єдність колективу, безконфліктність), у складовій функціонування системи кадрової безпеки (формалізація системи управління кадровою безпекою, її керованість та гнучкість, сформованість політики, стратегії безпеки персоналу, а також актуальність нормативно-правового та методичного забезпечення їх реалізації) [82]. З цих міркувань вдосконалення моделі кадрової безпеки для підприємств агропродовольчої сфери повинно передбачати підвищення впливу та рівня цих факторів для суб'єктів господарювання, але водночас, слід зазначити, що ці фактори є вагомими для аналізованих підприємств, тому іншими складовими кадровою безпеки та іншими факторами не слід нехтувати при формуванні стратегічних напрямків оптимізації безпеки персоналу підприємств агросфери, формуванні політики кадрової безпеки та актуалізувати модель захисту у сфері управління персоналом.

В першу чергу, варто звернути увагу на формування та реалізацію стратегії кадрової безпеки на агропідприємствах. Ці процеси потребують

формування певного підходу до визначення її типу та особливостей втілення. Дослідуючи різноманітні підходи до типізації стратегій кадрової безпеки, узагальнюючи найкращі теоретичні напрацювання [9; 10; 18; 19; 21; 28; 47; 52; 56; 65; 66; 72; 75] та враховуючи практики реалізації різних видів стратегій на підприємствах, пропонується застосовувати матричний підхід до визначення стратегії кадрової безпеки, який базується на співвідношенні значень інтегральних показників складових кадрової безпеки та значення загального інтегрального показника. Цей підхід інтегрує дві базові класифікації стратегій кадрової безпеки:

перша поділяє стратегію кадрової безпеки на чотири види: стратегія зростання (СЗ), стратегія пристосування (СП), стратегія убезпечення (СУ) та стратегія виживання (СВ);

друга класифікація дозволяє в межах зазначених стратегій виділити ще й наступні типи стратегій кадрової безпеки: стратегія випереджаючої протидії загрозам (СВПЗ), стратегія пасивного захисту від загроз (СПЗ) та стратегія адекватної відповіді на загрози (САВЗ).

Характеризуючи першу класифікацію кадрових стратегій доцільно визначити їх як:

– стратегія зростання, передбачає, що результати розрахунків інтегрального показника кадрової безпеки має «високий» рівень, тобто спостерігається потужний рівень кадрового забезпечення за більшістю складових, які її визначають, а значення інтегральної оцінки складової передбачає «високий» або «середній» рівень. Ця стратегія рекомендується також при значенні інтегральної оцінки «середнього рівня», проте за «високого» значення інтегрального показника складової кадрової безпеки. Слід також зважати, що середовище функціонування підприємства має позитивний або нейтральний вплив на формування та розвиток системи захисту персоналу. В першу чергу, зазначена стратегічна альтернатива вбачає розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на збереження досягнутого рівня кадрової безпеки (його підвищення, якщо рівень «середній»), а також на

своєчасне виявлення та протидію як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам персоналу підприємства та від персоналу підприємства. За позитивного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, та, одночасно, високого оцінки рівня кадрової безпеки, зазначена стратегія передбачатиме також заходи щодо вдосконалення формування моделі «безпеки персоналу» та здобуття навичок комфортизації внутрішньої політики та морально-психологічного клімату підприємства;

– стратегія пристосування, може бути застосована підприємствами аграрного ринку, у яких рівень значення інтегральної оцінки демонструє «високий» рівень, але при цьому значення інтегрально оцінки якоїсь складової має «низький» рівень, або при «середньому» значенні інтегральної оцінки кадрової безпеки спостерігається «високе» значення інтегральної оцінки її складової. Водночас, спостерігається не сприятливий вплив середовища функціонування на діяльність персоналу підприємства. Зазначена стратегія спрямована на максимальну адаптацію працівників підприємств агропродовольчої сфери до змін зовнішнього середовища (загроз кадровій безпеці із зовні) та оптимізацію їх діяльність (використання сильних сторін організації для забезпечення захисту персоналу). Також зазначена стратегія передбачає стратегічні й тактичні заходи, які не потребують суттєвих інвестицій, проте є дієвими для нейтралізації дії більшості відомих загроз кадрової безпеки суб'єктів господарювання;

– стратегія убезпечення передбачається для підприємств, які мають «середній» рівень кадрової безпеки за значенням інтегрального показника та одночасно «низький» рівень значення інтегрального показника складової кадрової безпеки підприємства, або за умови «критичного/низького» рівня кадрової безпеки, але при «високому» рівні значенні інтегрального показника складової. Також реалізація цього виду стратегії передбачає наявність високого рівня трудового потенціалу підприємства та відсутності негативного впливу середовища функціонування. Вона передбачає прийняття таких стратегічних управлінських рішень, які будуть спрямовані на



досягнення бажаного рівня кадрової безпеки для підприємства завдяки ресурсним можливостям й відсутності перешкод у вигляді негативного впливу середовища функціонування. Відповідно до цієї стратегії, комплекс заходів повинен бути скерований на поліпшення ключових показників, які обумовили низький рівень кадрової безпеки, та вирішення наявних проблем кадрової політики на підприємстві;

– стратегія виживання доречна для тих підприємств агропродовольчої сфери, у яких рівень кадрової безпеки за значенням інтегрального показника знаходиться на «критичній/низькій» позначці, а рівень значення складової безпеки персоналу знаходиться на «середній» або «критичній/низькій» позначці. В даному випадку й середовище функціонування підприємства здійснює негативний вплив на забезпечення захисту персоналу, а трудовий потенціал знаходиться на мінімальному рівні. Зазначена стратегія призначена для реалізації заходів із недопущення кризового розвитку та руйнації трудового колективу, та одночасного збереження провідних фахівців суб'єкту аграрного ринку. Стратегія виживання включати перелік стратегічних й тактичних заходів, які спрямовані на стримання кризового стану, й поступове виведення підприємства з такого стану. Для цього до цієї стратегії забезпечення кадрової безпеки обов'язково повинен додаватись відповідний антикризовий план дій, а також формування дієвої політики кадрової безпеки.

Інша класифікація стратегій кадрової безпеки теж враховує значення інтегральних оцінок її складових та загального рівня забезпечення захисту персоналу підприємства агропродовольчої сфери, проте її об'єктом є дії та заходи відносно загроз зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища та протидія їм. Відтак, відносно даного критерію стратегії кадрової безпеки поділяються на:

– стратегія випереджаючої протидії загрозам – передбачає її застосування за умов, коли значення показника інтегральної оцінки кадрової безпеки знаходиться на «високому» рівні, а значення інтегрального

показника складової на «високому» та «середньому» рівні або при сполученні «середнього» рівня значення інтегрального показника кадрової безпеки та «високого» рівня значення інтегрального показника її складової. Головний принцип реалізації цієї стратегії є формування пріоритетних профілактичних методів протидії можливим загрозам від внутрішнього та зовнішнього середовища, що в більшості випадків, за твердженнями спеціалістів, передбачає й можливість застосування нелегітимних методів. Відтак, перевагою такої стратегії є можливість ефективного вирішення проблем, що виникають, пов'язаних із забезпеченням власного безпеки, практично без залучення зовнішніх спеціалістів, державних органів та інших суб'єктів, а також можливість забезпечення ефективної підтримки інших напрямів внутрішньокорпоративного менеджменту [86; 87; 88]. Недоліками цієї стратегії є висока ймовірність конфліктів із законодавством, конкурентами та власними співробітниками, а також необхідність дороговартісної ресурсної підтримки – фінансової, кадрової, матеріально-технічної, інформаційної та іншої;

– стратегія пасивного захисту від загроз – передбачає реалізацію за умов, коли значення інтегральної оцінки кадрової безпеки перебуває на «високому» рівні, а значення інтегральної оцінки однієї з її складових на «критичному/низькому» рівні. Інша умова доцільності реалізації цієї стратегії, коли і значення інтегральної оцінки кадрової безпеки і її складової знаходяться на позначці «середнього» рівня. І третьою умовою, необхідності застосування стратегія пасивного захисту є той варіант, коли, значення інтегральної оцінки кадрової безпеки вказує на «критичний/низький» рівень, але значення її складової знаходиться на «високому» рівні. Ключовим принципом реалізації цієї стратегії є залучення зовнішніх контрагентів, тобто пріоритетна спрямованість на захист зі сторони державних органів, зокрема правоохоронних, судових та інших, що дозволяє мінімізувати власні витрати за досліджуванним напрямом діяльності. Зовнішніми контрагентами також можуть бути аграрні утворення або об'єднання, які забезпечують захист

персоналу та від персоналу своїх учасників. Звичайно, перевагами такого типу стратегій є мінімальні затрати на практичну реалізацію стратегії, відсутність загрози конфліктів і, пов'язаних з ними, проблем у відносинах з конкурентами, державою, власним персоналом. Недоліками цього варіанту стратегій є повна залежність безпеки організації від ефективності діяльності зовнішніх агентів, а орієнтація на методи протидії вже реалізованим загрозам є менш ефективними в порівнянні з профілактичними і попереджувальними заходами;

– стратегія адекватної відповіді на загрози доцільна для реалізації за трьох умов: коли значення інтегральної оцінки кадрової безпеки перебуває на «середньому» рівні, а значення інтегральної оцінки окремої складової передбачає «критичний/низький» рівень, а також за умови, коли значення інтегральної оцінки кадрової безпеки перебуває на «критичному/низькому» рівні, а значення інтегральної оцінки окремої складової матиме «середній» або «критичний/низький» рівень. Як і в інших варіантах стратегій відносно другої класифікації, доцільно визначити головний принцип її реалізації, який стверджує, що даний тип визначає можливість та доцільність використання фахівця або служби безпеки для забезпечення всього комплексу методів профілактики та відображення потенційних загроз. Водночас, в порядку виключення, допускається використання і не повністю легітимних методів, але лише у відношенні тих джерел загроз, або власне загроз кадровій безпеці, які вперше застосовуються і не є вивченими.

Фактори, що також можуть впливати на вибір варіанта стратегії протидії кадровим загрозам: особливості та сфера діяльності суб'єкту аграрного ринку; ступінь агресивності конкурентної стратегії організації; фінансові можливості організації к забезпеченню безпеки; кваліфікація персоналу, зокрема, працівників системи кадрового захисту; наявність підтримки зі сторони органів державної влади та іншими аспектами.

Градація інтегральних оцінок складових кадрової безпеки та її загального значення виконана наступним чином:

- $0,00 \leq (W; W_1; W_2; W_3; W_4; W_5; W_6) \leq 0,33$  – низький рівень кадрової безпеки (складової кадрової безпеки);  
 $0,34 \leq (W; W_1; W_2; W_3; W_4; W_5; W_6) \leq 0,66$  – середній рівень кадрової безпеки (складової кадрової безпеки);  
 $0,67 \leq (W; W_1; W_2; W_3; W_4; W_5; W_6) \leq 1,00$  – високий рівень кадрової безпеки (складової кадрової безпеки).

Отже, відповідно до запропонованого підходу до визначення виду та типу стратегії кадрової безпеки сформовано матрицю (табл. 3.6) відповідно до якої здійснюється співставлення значення інтегральної оцінки кадрової безпеки та значення інтегральної оцінки кожної її складової, а на перетині цих значень визначений квадрат міститиме вид й тип стратегії захисту персоналу підприємства в межах кожної складової, що, в свою чергу, передбачатиме формування комплексу методів та заходів для підвищення ефективності захисту у сфері персоналу, а як результат – формування політики та моделі поведінки працівника для забезпечення захисту індивідуальних та організаційних цілей [83].

Відтак, пропонована матриця має 54 квадранти, які визначають вид й тип стратегії кадрової безпеки для кожного її складового елементу аналізованих підприємств. Оскільки в даній роботі досліджувалися групи підприємств агропродовольчої сфери за окремими областями, визначалася їх інтегральна оцінка кадрової безпеки та її складових, а також здійснювалося прогнозування значень інтегральних оцінок, то доцільно визначити стратегії захисту персоналу цих груп суб'єктів господарювання на останній рік ретроспективного періоду аналізу (2020 р.) та на останній рік прогностичного періоду (2025 р.). Відтак, застосувавши пропонований матричний метод для визначення стратегії кадрової безпеки для аналізованих підприємств на 2020 р. та на 2025 р., доцільно відмітити, що для підприємств агропродовольчої сфери Полтавської області в розрізі мотиваційної складової, складової забезпечення та ефективності та використання персоналу, складової забезпечення захисту життєдіяльності персоналу доцільно використовувати стратегію розвитку за видом та стратегію випереджаючої протидії загрозам за типом.

Таблиця 3.6

**Матриця визначення стратегії кадрової безпеки підприємства  
агропродовольчої сфери [авторська розробка]**

Значення інтегрального показника кадрової безпеки	Значення інтегрального показника мотиваційної складової			Значення інтегрального показника забезпечення та ефективність використання персоналу			Значення інтегрального показника забезпечення захисту життєдіяльності персоналу			Значення інтегрального показника професійної складової			Значення інтегрального показника соціальної складової			Значення інтегрального показника функціонування системи кадрової безпеки		
	Високий рівень (0,67-1,00)	Середній рівень (0,34-0,66)	Низький рівень (0,0-0,33)	Високий рівень (0,67-1,00)	Середній рівень (0,34-0,66)	Низький рівень (0,0-0,33)	Високий рівень (0,67-1,00)	Середній рівень (0,34-0,66)	Низький рівень (0,0-0,33)	Високий рівень (0,67-1,00)	Середній рівень (0,34-0,66)	Низький рівень (0,0-0,33)	Високий рівень (0,67-1,00)	Середній рівень (0,34-0,66)	Низький рівень (0,0-0,33)	Високий рівень (0,67-1,00)	Середній рівень (0,34-0,66)	Низький рівень (0,0-0,33)
Високий рівень (0,67-1,00)	Р (СВПЗ)	Р (СВПЗ)	П (СПЗ)	Р (СВПЗ)	Р (СВПЗ)	СП (СПЗ)	СР (СВПЗ)	СР (СВПЗ)	СП (СПЗ)	СР (СВПЗ)	СР (СВПЗ)	СП (СПЗ)	СР (СВПЗ)	СР (СВПЗ)	СП (СПЗ)	СР (СВПЗ)	СР (СВПЗ)	СП (СПЗ)
Середній рівень (0,34-0,66)	Р (СВП)	П (СПЗ)	У (САВ)	Р (СВП)	П (СПЗ)	У (САВ)	Р (СВП)	П (СПЗ)	У (САВ)	Р (СВП)	П (СПЗ)	У (САВ)	Р (СВП)	П (СПЗ)	У (САВ)	Р (СВП)	П (СПЗ)	У (САВ)
Низький рівень (0,0-0,33)	У (СПЗ)	З (САВЗ)	З (САВЗ)	У (СПЗ)	З (САВЗ)	З (САВЗ)	У (СПЗ)	З (САВЗ)	З (САВЗ)	У (СПЗ)	З (САВЗ)	З (САВЗ)	У (СПЗ)	З (САВЗ)	З (САВЗ)	У (СПЗ)	З (САВЗ)	З (САВЗ)

Отже, результати стратегічного набору для досліджуваних підприємствах відповідно до регіонів їх знаходження відображено на рис. 3.17. При чому зі зростанням значення інтегрального показника кадрової безпеки у 2025 р. відносно 2020 р. для даної групи підприємств вид і тип стратегій для зазначених складової не змінюється. Натомість, для професійної складової, соціальної складової та складової функціонування системи кадрової безпеки доцільно перейти від стратегії протидії, яка визначена оптимальною у 2020 р. до стратегії розвитку у 2025 р. (за видом), та від стратегії пасивного захисту від загроз, яка визначена для 2020 р. до стратегії випереджаючої протидії загрозам у 2025 р. (за типом). Відтак, для агропідприємств Полтавщини у перспективі за всіма складовими є доцільною стратегія розвитку кадрової безпеки, яка передбачатиме також випереджаючі заходи для протидії загрозам персоналу та від персоналу.



Для суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери Харківщини для мотиваційної складової у 2020 р. та у 2025 р. доцільним є реалізація стратегії розвитку за видом, але за типом потрібно перейти від стратегії пасивного захисту до стратегії випереджаючої протидії. Відносно складової забезпечення та ефективності та використання персоналу, відповідно матриці доцільним є використання стратегії розвитку з випереджаючою протидією загрозам як у 2020 р., так і у 2025 р. Щодо складової забезпечення захисту життєдіяльності персоналу, то рекомендовано перейти від стратегії убезпечення та адекватної відповіді на загрози, яка рекомендовано на кінець ретроспективного періоду до стратегії пристосування з пасивним захистом від загроз на кінець прогностичного періоду. Відносно професійної складової – рекомендованим є перехід від стратегії пристосування (за видом) до стратегії розвитку, а також від стратегії пасивного захисту від загроз (за типом) до стратегії випереджаючої протидії цим загрозам. Для соціальної складової та для складової функціонування системи кадрової безпеки підприємств аграрного ринку Харківської області рекомендовані стратегії аналогічні як для професійної складової.

Для аналізованих підприємств Сумщини області в аспекті мотиваційної складової кадрової безпеки доцільною реалізація стратегії пристосування за видом та стратегії пасивного захисту за типом у 2020 р. Проте, до 2025 р. цим підприємствам рекомендовано перейти до стратегії розвитку з відношенням до загроз – випереджаючий захист. Стратегічні аспекти складової забезпечення та ефективності та використання персоналу для цієї групи підприємств передбачає реалізацію стратегії упередження разом зі стратегією адекватної відповіді на загрози у 2020 р. Проте, цим підприємствам рекомендовано до 2025 р. перейти до реалізації стратегії розвитку зі стратегією випереджаючої протидії загрозам. Для складової забезпечення захисту життєдіяльності персоналу доцільно використовувати стратегію розвитку зі стратегією випереджаючої протидії загрозам як у 2020 р. так і у 2025 р. Для професійної, соціальної складових кадрової безпеки та складової

системи функціонування захисту персоналу, як і для підприємств Полтавщини, для суб'єктів аграрного ринку Сумщини доцільним є перехід від стратегії стратегія пристосування у 2020 р. до стратегії розвитку до 2025 р. за видом стратегії, а також від стратегії пасивного захисту у 2020 р. до стратегії випереджаючої протидії загрозам у 2025 р.

Отже, за результатами аналізу стратегічного набору досліджуваних підприємств агропродовольчої сфери майже для всіх суб'єктів господарювання для більшості складових рекомендовано застосовувати стратегію розвитку в сфері захисту персоналу, а також тип стратегії, яка передбачає розробку превентивних заходів протидії загрозам. Звичайно, що на кожному підприємстві, ці заходи матимуть різну форму вираження, проте є загальний набір певних дій, які допоможуть забезпечити необхідний базовий рівень захисту персоналу та від персоналу. Ці заходи можна розподілити на чотири групи (рис. 3.18).

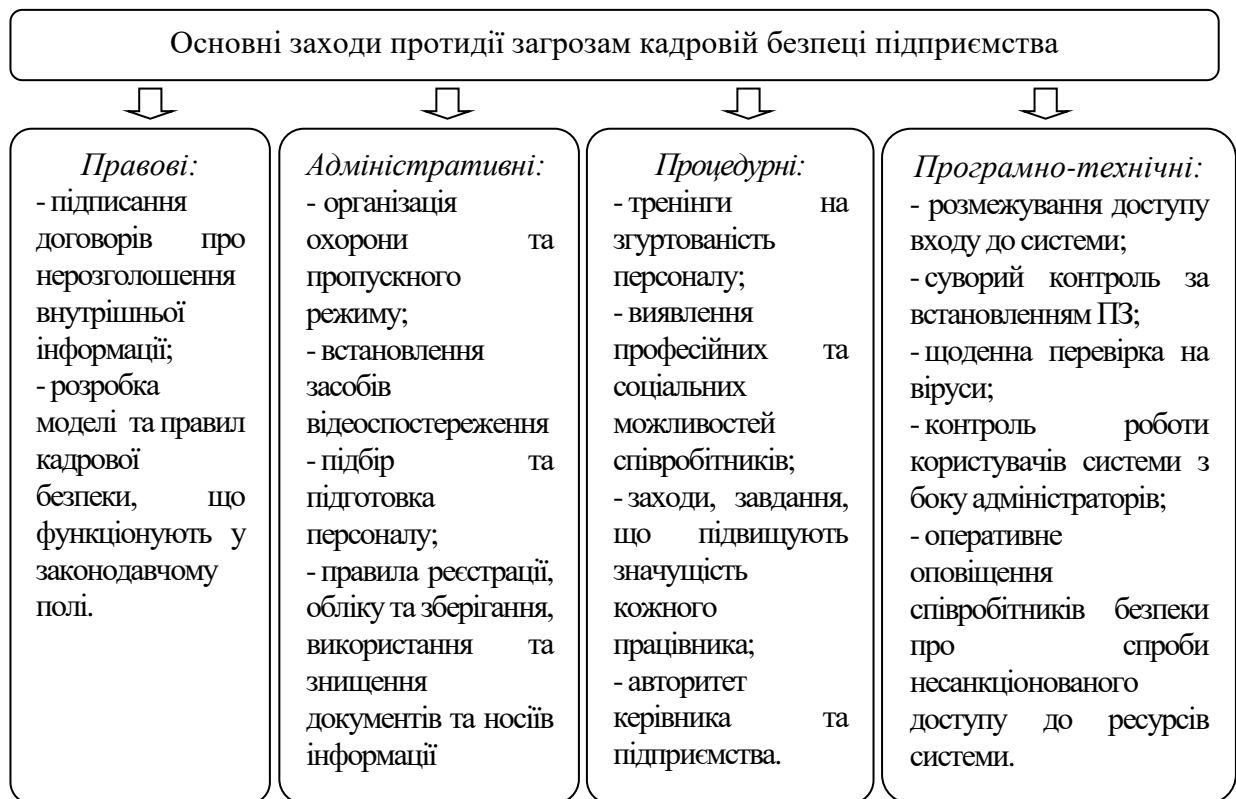


Рис. 3.18. Базові стратегічні заходи протидії загрозам кадровій безпеці підприємства [сформовано на основі 6; 12; 19; 38; 41; 42; 51; 59; 61; 79]



Відповідно до визначених складових кадрової безпеки аналізованим підприємствам доцільно здійснювати також напрями діяльності, що сприятимуть переходу до стратегії розвитку системи управління безпекою персоналу, що передбачають наступні дії в розрізі зазначених складових та на різних рівнях управління:

- у мотиваційній складовій: запровадження на підприємствах новітніх форм оплати праці, наприклад грейдовові системи оплати праці, винагорода в якій за виконання однакових операцій може бути різною в залежності від обсягу виконаної роботи, її якості та інших показників; грошові премії та інші матеріальні блага для співробітників; належні умови праці та сучасні інструменти для виконання професійних обов'язків; стабільне фінансове положення підприємства;

- у складовій забезпечення та ефективності та використання персоналу: запровадження системи аналізу перспективних потреб у сфері пошуку та найму нових співробітників, їх навчання та просування; впровадження системи заходів всебічної перевірки кандидата на посаду (документи та відомості, надані потенційним працівником, дані співбесіди, анкетування, тестування, відомості, отримані з органів влади та управління, компрометуючі матеріали, опубліковані в засобах масової інформації, чутки тощо); фінансування заходів забезпечення благонадійності персоналу та забезпечення кар'єрного росту благонадійних співробітників; Розробка відповідних посадових інструкцій; формування системи технік вивільнення персоналу з організації (вихідні пакети соціальної та фінансової допомоги), спрямованих на мінімізацію негативного ставлення працівника до підприємства та його керівництва; забезпечення тісної взаємодії системи управління персоналом підприємства з іншими відділами для встановлення потреб у працівниках, власне потреб персоналу відділів, умовами праці, а також для розробки процедур адаптації нових працівників, оцінки й атестації персоналу, відповідності їх кваліфікації виконуваним обов'язкам та іншим аспектам; розробка заходів та створення умов для сталості й стабільності

кадрів на підприємстві;

– у складовій забезпечення захисту життєдіяльності персоналу: атестація робочих місць за умовами праці; визначення рівня економічних втрат від травматизму та захворюваності; розрахунок ефективності заходів щодо покращення умов та охорони праці; забезпечення безпечних умов для працівників під час експлуатації промислових та господарських будівель, споруд, будівель, технічного обладнання, а також надання співробітникам інструментів, матеріалів та сировини, які відповідають вимогам нормативних актів; забезпечення наявності засобів індивідуального та колективного захисту, контроль за їх використанням; організація процесу навчання персоналу з питань безпеки трудового процесу на підприємстві та перевірка знань; вжиття заходів щодо запобігання аварійним ситуаціям та захисту персоналу; організація розслідування нещасних випадків, процесу страхування працівників підприємства; ознайомлення працівників із вимогами нормативних актів у галузі охорони праці;

– у професійній складовій: забезпечення розміщення персоналу в відповідно до кваліфікації; забезпечення системності підвищення рівня кваліфікації персоналу; забезпечення дотримання вимог посадових інструкцій, виконання професійних обов'язків; попередження делінквентної поведінки та запобігання зловживань службовим становищем; впровадження системи менеджменту якості трудової діяльності; дотримання вимог законодавства; діагностика кадрового потенціалу (в тому числі потенціалу менеджменту підприємства) за особистісними параметрами, а також виявлення вектору професіоналізації (депрофесіоналізації) працівника; детекція управлінського мислення, дій, вчинків, професійної поведінки керівників підприємства, управлінського персоналу структурних підрозділів, відповідальних працівників; виявлення переважної орієнтації (тенденцій) персоналу на вищі посади (кар'єрна спрямованість); аналіз ступеня раціоналізації діяльності на основі контролю виконання персоналом ключових професійних функцій за допомогою застосування бюротичних

підходів (бюротика – система знань про раціоналізацію управлінської праці за допомогою інтегрування корпоративного документообігу); постійний аудит професійності діяльності персоналу підприємства, а також контроль та аудит роботи системи управління персоналом;

– у соціальній складовій: фінансування заходів покращення соціально-психологічного клімату та заходів підвищення корпоративної культури; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; підвищення рівня соціального та професійного партнерства; розробка заходів сприятливої професійної взаємодії; зниження соціально-психологічної напруги; регулярне проведення соціологічного опитування співробітників; застосування стандартів корпоративної культури та їх нормативне регулювання; розробка та дотримання єдиного корпоративного стилю; аналіз передового досвіду підвищення корпоративної культури підприємства; заборона асоціальної поведінки; вивчення послужного списку співробітників; дотримання етикодеонтологічних норм та правил; впровадження відповідальності за девіантну поведінку; розробка правил внутрішнього трудового порядку; дотримання «Етичного кодексу працівника»;

– у складовій функціонування системи кадрової безпеки: фінансування постійного вдосконалення та розвитку системи управління кадровою безпекою підприємства; поступова формалізація системи кадрового захисту (запровадження посади менеджера з безпеки персоналу, створення відділу із кадрового захисту, інтеграція із загальною системою безпеки підприємства); діагностика стану, потенційного результату та ефективності управлінської та кадрової структур підприємства; забезпечення взаємодії системи захисту персоналу із іншими системами безпеки на підприємстві; систематичне підвищення кваліфікації працівників системи кадрової безпеки та системи управління персоналом; забезпеченості гнучкості та адаптивності системи захисту персоналу підприємства; обов'язкова формалізація цілей, завдань, методів та інструментів кадрової безпеки підприємств через формулювання, впровадження та дотримання

стратегії захисту персоналу та політики безпеки працівників; нормативно-правове та методичне забезпечення функціонування системи кадрової безпеки, їх постійне оновлення.

Окрім зазначених напрямів, як було визначено при аналізі та підтверджено при апробації методичного підходу до оцінки кадрової безпеки, для вдосконалення системи захисту персоналу підприємства потрібно, окрім стратегії кадрової безпеки, яка взаємообумовлена зі стратегією управління персоналом та загальною стратегією, повинна бути розроблена та впроваджена політика кадрової безпеки. Слід зазначити, що стратегія захисту персоналу є базисом для розвитку політики кадрової безпеки підприємства і залежить насамперед від наявних чи потенційних кадрових ресурсів, оскільки в даному контексті працівники є самостійними людськими ресурсами, які, в залежності від професійних здібностей та якостей, можуть вирішувати різноманітні завдання. Відповідно до аналізу, перед підприємствами агропродовольчої сфери України постає ряд складних завдань, найважливіше з яких – найефективніше використання кадрового потенціалу та його захист. Для вирішення цього завдання вироблено рекомендації для розвитку політики кадрової безпеки, під якою розуміється головний напрямок роботи відповідної системи підприємства. Це напрямок включає в себе сукупність методів, форм, принципів організаційного забезпечення, які дозволяють визначити цілі та завдання, орієнтовані на зміцнення, збереження, розвиток кадрового потенціалу, а також на створення згуртованого висококваліфікованого колективу, здатного оперативно реагувати на виклики середовища з урахуванням стратегії розвитку підприємства та стратегії кадрової безпеки (рис. 3.19).

З врахуванням пропонованих класифікацій стратегій кадрової безпеки та класичного підходу до формування й типізації політики управління персоналом, пропонується виділити чотири основні напрями в межах яких може створюватися та реалізуватися політика захисту персоналу підприємств агропродовольчої сфери:



Рис. 3.19. Модель формування політики кадрової безпеки підприємства [узагальнено на основі 12; 16; 24; 25; 36; 45; 51; 55; 56; 57; 65; 67]

– пасивна політика кадрової безпеки співставна стратегії виживання та стратегія пасивного захисту від загроз. Зазначений вид стратегії може бути використаний на початковій стадії формування системи захисту персоналу, коли керівництво не має вираженої програми дій у сфері управління персоналом та забезпечення його безпеки, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, спричиненими внутрішніми та зовнішніми джерелами загроз кадровій безпеці. Також в межах такої політики може спостерігатись відсутність планування персоналу, заходів щодо мотиваційної, соціальної та професійної та інших оцінки персоналу,

діагностики кадрової ситуації в цілому, а керівництво працює в режимі екстреного реагування на ситуації та загрози, що виникають без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки;

– реактивна кадрова політика відповідає стратегії убезпечення та стратегії пасивного захисту від загроз та передбачає, що керівництво підприємства контролює симптоми негативного стану системи управління персоналом та кадрової безпеки, причини та ситуацію розвитку кризи: виникнення спірних ситуацій, відсутність робочої сили, що має відповідну кваліфікацією для вирішення завдань, недостатня мотивація до високопродуктивної праці. За такого варіанту політики вживаються заходи щодо вирішення небезпечної ситуації з урахуванням причин кадрових проблем. Зазвичай система управління персоналом у таких випадках повинна мати у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та своєчасної екстреної допомоги;

– превентивна кадрова політика співставна зі стратегією пристосування та стратегією адекватної відповіді на загрози, й передбачає таку поведінку керівництва, за якої воно має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів впливу неї. Система кадрової безпеки має у своєму розпорядженні засоби не тільки діагностики джерел загроз та власне загроз безпеці персоналу, а й можливості для прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Такі програми розвитку містять короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах (якісний та кількісний), сформульовані завдання щодо оптимізації захисту, плани щодо розвитку мотиваційної, професійної, соціальної складової, а також складових забезпечення та ефективності використання персоналу, забезпечення захисту життєдіяльності персоналу та власне функціонування системи кадрової безпеки підприємства;

– активна кадрова політика передбачає взаємінтеграцію із стратегією розвитку та стратегією випереджаючої протидії загрозам, а керівництво у такому випадку має не лише прогноз, а й засоби для впливу на ситуацію.

Система управління персоналом та система кадрової безпеки підприємства здатні розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний аналіз ситуації та своєчасно вносити корективи у виконання програм відповідно до трансформації та впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Забезпечення кадрової безпеки є безперервним складним процесом, що вимагає залучення засобів, об'єднання зусиль всіх суб'єктів, зацікавлених у їх ефективній реалізації, та передбачає застосування системного підходу до його організації. Тому базуючись на проведених дослідженнях та отриманих результатах пропонується модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України на основі системного підходу до її формування та синкретичній взаємодії чотирьох взаємопов'язаних блоків (складових елементів) (рис. 3.20).

У структурному розрізі модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України складається з:

– суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, взаємодія яких проявляється у формі узгодження та координації спільних дій щодо забезпечення кадрової безпеки. В межах пропонованої моделі визначено, що суб'єкти забезпечення кадрової безпеки поділяються на суб'єктів опосередкованого впливу, тобто тих органів державної та місцевої влади, які на правовому, організаційному, функціональному та методичному рівнях регулюють питання пов'язані із захистом персоналу підприємства. До них також належать суб'єкти, що здійснюють діяльність в агропродовольчій сфері та мають вплив на вказану підсистему безпеки через особливості її функціонування. Сюди слід віднести й конкурентів, постачальників та споживачів, які часто є джерелами загроз кадровій безпеці. Інша група – суб'єкти прямого впливу різних рівнів, які включають систему управління персоналом підприємства з усіма її елементами та особливостями діяльності, загальну систему захисту та безпосередньо систему управління кадровою безпекою. На більшості підприємств ці три системи (або дві – система управління персоналом та система управління кадровою безпекою;

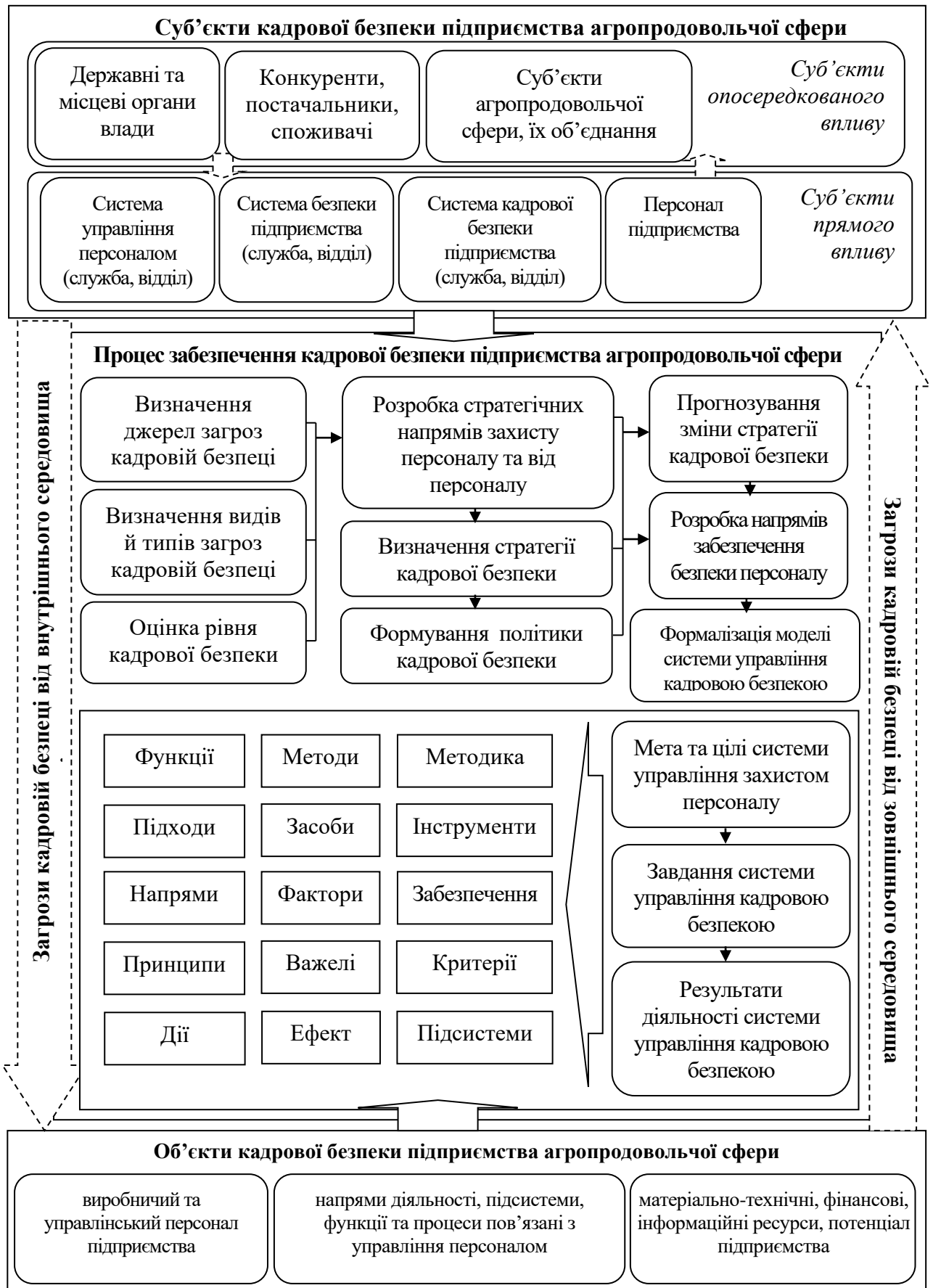


Рис. 3.20. Модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України [авторська розробка]



або система безпеки підприємства й система управління кадровою безпекою) взаємоінтегровані та передбачаючись лише наявність спеціаліста, який забезпечує захист працівників організації. Персонал є теж невід'ємним суб'єктом забезпечення власного захисту;

– об'єктів забезпечення кадрової безпеки, тобто того, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. В першу чергу це управлінський та виробничий персонал, по-друге – складові системи управління підприємством, напрями його діяльності, функціональна та забезпечувальна підсистеми, процеси управління трудовими ресурсами, по-третє – інші ключові ресурси суб'єкту господарювання, які можуть зазнати ушкоджень через дії зловмисників (внутрішніх та зовнішніх);

– загроз кадровій безпеці від внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, їх види, типи, наслідки настання, особливості здійснення та джерела виникнення. Зазначена складова не характеризується в зазначеному дослідженні, оскільки має швидкозмінливий характер, через що, власне загрози кадровій безпеці, джерела їх виникнення, наслідки їх настання залежать від сфери діяльності, які постійно трансформуються та видозмінюються через вплив глобалізаційних процесів, процесів цифровізації управління та автоматизації виробництва;

– процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери, в основу якого покладена пропонована методика оцінювання, прогнозування рівня кадрової безпеки підприємства та її складових, а також методичні підходи до визначення стратегії захисту персоналу та формування політики захисту трудового потенціалу. Відтак, перша фаза зазначеного процесу передбачає визначення джерел загроз кадровій безпеці та джерел їх виникнення, а також оцінку рівня кадрової безпеки підприємства та її складових, на основі чого визначаються стратегічні напрями захисту у цій сфері, які формалізуються через стратегію кадрового захисту (на поточний момент діяльності та її прогнозовану зміну) й політику убезпечення персоналу, результатом чого стає формалізація

моделі системи управління кадровою безпекою. Друга фаза цього процесу передбачає визначення місії та цілей функціонування системи управління кадровою безпекою, а відповідно і формулювання конкретних завдань та прогнозованого соціального, економічного та інших видів результатів діяльності. Забезпечення виконання другої фази передбачає наявність та ефективне використання складових моделі, серед яких ключовими є: підходи, методики, підсистеми, методи, напрями, дії, функції, принципи, засоби, інструменти, важелі, заходи забезпечення, критерії та ефекти.

Отже, врахування пропонованих положень щодо оптимізації моделі кадрової безпеки на основі авторського підходу до методики її оцінювання, матричного підходу до визначення стратегій захисту персоналу, моделі формування політики кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України дозволить суттєво підвищити рівень захисту та ефективність функціонування системи кадрової безпеки загалом.

### **Висновки до розділу 3**

У результаті розробки напрямів оптимізації кадрової безпеки в системі управління підприємствами агропродовольчої сфери України можна зробити такі висновки.

1. Актуалізовано методичний підхід до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України за 38 показниками, які характеризують 6 основних аспектів убезпечення діяльності персоналу серед яких: група показників мотиваційної складової кадрової безпеки, група показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу, група показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу, група показників професійної складової кадрової безпеки, група показників соціальної складової кадрової безпеки та група показників оцінки системи кадрової безпеки. Даний підхід апробовано на підприємствах

Полтавської, Харківської та Сумської областей, що сприятиме за допомогою ефективних стратегій та ефективно сформованого механізму управління безпекою персоналу забезпеченню належного рівня їх функціонування та розвитку.

2. Слід відзначити позитивну тенденцію до створення, розвитку й підвищення ефективності функціонування системи кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери Полтавщини, Харківщини та Сумщини, про що свідчить середній рівень значень інтегрального значення аналізованої множини коефіцієнтів. На початку ретроспективного періоду аналізу лише окремі підприємства мали елементи системи безпеки персоналу, яка переважним чином була інтегрована в загальну систему безпеки підприємства. Проте з розвитком процесів цифровізації, автоматизації управлінських та виробничих бізнес-процесів, загрози для персоналу та від персоналу набувають нових форм прояву та сфер застосування, що і обумовило розширення завдань аналізованої підсистеми, а як результат – виокремлення цієї підсистеми в загальній системі безпеки.

3. Спрогнозовано стратегічні напрямки вдосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери України. Прогнозування значення інтегральних показників кадрової безпеки дозволяє зміцнити стратегічні позиції а, відповідно, досягти того рівня безпечного функціонування окремих суб'єктів, який буде сприяти їх сталому розвитку. За результатами застосування авторської методики прогнозоване зростання інтегральних значень складових кадрової безпеки та значення її загального рівня для досліджуваних підприємств агропродовольчої сфери обумовлює необхідність удосконалення тих складових, які найбільш впливають на формування системи безпеки й забезпечення захисту персоналу. Водночас, уваги потребують удосконалення окремих аспектів управління системою кадрової безпеки аграрних підприємств.

4. Визначено позитивну тенденцію до зростання прогнозних значень загального інтегрального показника оцінки кадрової безпеки досліджуваних

підприємств. За розрахованими показниками загальний рівень кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Полтавської, Харківської та Сумської областей зросте із середнього рівня до високого рівня. Відносно зміни цих показників: для підприємств Полтавської області він прогнозовано збільшиться із 0,477 у 2020 р. до 0,727 у 2025 р., тобто на 0,25; для аграрних підприємств Харківської області передбачається зростання з 0,463 у 2020 р. до 0,728 у 2025 р., що збільшує його на 0,265; для підприємств агросектору Сумської області прогнозується зростання значенням інтегрального показника оцінки загального рівня кадрової безпеки з 0,465, що становило на кінець ретроспективного періоду до 0,739 на кінець прогнозованого періоду, що становило зростання – 0,274. Війна, наразі, вносить безпрецедентні корективи в усі відповідні прогнози в бік їх погіршення.

5. Проведено оптимізацію моделі управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України. Відповідно до запропонованого підходу щодо визначення виду й типу стратегії кадрової безпеки сформовано матрицю співставлення значення інтегральної оцінки кадрової безпеки та значення інтегральної оцінки кожної її складової, що передбачатиме формування комплексу методів та заходів для підвищення ефективності захисту у сфері персоналу, а як результат – формування політики й моделі поведінки працівника для забезпечення захисту індивідуальних та організаційних цілей. Вироблено рекомендації для розвитку політики кадрової безпеки, під якою розуміється головний напрямок роботи відповідної системи підприємства.

6. Обґрунтовані актуальні стратегії кадрової безпеки до 2025 р. по підприємствах агропродовольчої сфери. За результатами аналізу стратегічного набору майже для всіх суб'єктів господарювання для більшості складових рекомендовано застосовувати стратегію розвитку в сфері захисту персоналу, а також тип стратегії, яка передбачає розробку превентивних заходів протидії загрозам. Пропонується модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України на основі

системного підходу до її формування й синкретичній взаємодії складових елементів, реалізація якої дозволить суттєво підвищити рівень захисту та ефективність функціонування системи кадрової безпеки загалом.

Основні результати за розділом 3 дисертації викладено у наукових працях [68; 69; 70; 71; 82; 83; 86; 87; 88] за списком використаних джерел.

### Список використаних джерел до розділу 3

1. Амосов О. Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1. С. 32–37.
2. Антипенко І. В. Формування ризикологічних компетентностей у вітчизняних суб'єктів державного управління політичними ризиками у контексті розбудови організаційно-кадрового механізму відповідної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 37–43.
3. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 209–215.
4. Бобох Н. М., Можарівська Я. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату як передумова досягнення кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 20/2. С. 246–251.
5. Богдан М. О., Дячков Д. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Матеріали щоріч. студ. конф., 10 листоп. 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 22–24.
6. Бондар О. В. Імітаційне моделювання як ефективний метод розвитку персоналу та підвищення рівня економічної безпеки організацій у механізмі ситуаційного управління. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: «Економічні науки»*. 2019. №2. С. 69–75.

7. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. *Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.*
8. Васильєва Л. В., Кльованик О. А. Регресійні моделі та аналіз часових рядів: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Краматорськ: ДДМА, 2010. 176 с.
9. Воронка О. З. Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 96–102.*
10. Воронка О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 165–171.*
11. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 107–113.*
12. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. С. 118–124.*
13. Гойко О. В. Проблеми описування та використання статистичних методів у наукових роботах і статтях. *Медична інформатика та інженерія. 2010. № 2. С. 35–39.*
14. Гончаров В. В., Гончарова С. Я., Личук М. В. Теорія ймовірностей і математична статистика для економічних спеціальностей. Кредитно-модульна система : навчальний посібник. Кіровоград: КНТУ, 2006. 172 с.
15. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2019. № 1 (63). С. 148–155.*
16. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління.*

2021. № 1. С. 50–54.

17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.

19. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. *Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія у 2 т. т.1* / за заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373–389.

20. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173> (дата звернення: 13.12.2021).

21. Дячков Д. В., Ананьєва Ю. В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 80–86.

22. Дячков Д. В., Богдан М. О. Особливості управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня. 2022 р.* Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 99–101.

23. Дячков Д. В., Богдан М. О., Вовковінський Ю. В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. Вип. 69. 2022. С. 50–56.

24. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30.

25. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як

чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10. С. 65–73.

26. Застрожнікова І. В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 77–81.

27. Зачосова Н. В., Куценко Д. М. Організація протидії злочинам в економічній сфері у системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 8. С. 13–16.

28. Зубок М. І., Яременко С. М. Забезпечення безпеки підприємства, банку в роботі з кадрами. *Бізнес та безпека*. 2017. № 6. С. 50–53.

29. Іваненко В. С. Комплексна безпека підприємств агропромислового комплексу, як складова система управління. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*, м. Львів, 19 лютого 2021р. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2021. С. 295–297.

30. Іваненко В. С. Державна політика щодо кадрового забезпечення агропромислового комплексу: пріоритети та напрями. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрями та стратегії розвитку України: тези доповідей III міжнародної наук.-практ. онлайн-конференції*, м. Київ, 13 жовтня 2021 року / редкол. О.С. Волошкіна та ін. Київ: ІГТА, 2021. С. 1076–1081.

31. Іваненко В. С. Методичні засади формування кадрової політики підприємства з питань охорони праці. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції*, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 174–177.

32. Іванець Г. В., Євдокименко Ю. І., Марченко О. Г., Наконечний О. А. Алгоритм підвищення точності прогнозу економічних показників на основі багатофакторної лінійної моделі за рахунок передбачення похибок моделі і уточнення оцінок її параметрів на основі зваженого методу найменших квадратів. *Збірник наукових праць Харківського університету повітряних сил*. 2013. Вип. 2(35). С. 94–97.

33. Ільїна Н. А. Методи виявлення та збереження кадрової безпеки на



промислового підприємстві. *Держава та регіони*. 2018. № 4. С. 88–91.

34. Калина А. В. Управління персоналом і кадрова політика на підприємстві. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник Київ: Персонал, 2014. С. 344–362.

35. Капліна А. І., Лобода О. М. Метод головних компонент для зважених даних у процедурі багатовимірного статистичного прогнозування. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9565> (дата звернення: 07.02.2023).

36. Карковська В. Я. Забезпечення ефективного функціонування системи безпеки персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3747> (дата звернення: 13.12.2021).

37. Кашуба О. А., Степанова Л. В. Формування кадрової безпеки на підприємстві в сучасних умовах. *Збірник наукових статей магістрів. Навчально-науковий інститут денної освіти*. Ч. 2. / голов. ред. О. О. Нестуля. Полтава: ПУЕТ, 2021. С. 282–285.

38. Квач Я. П. Безпека персоналу як основний елемент системи економічної безпеки підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Сер. «Економічні науки». 2017. № 2. С. 290–295.

39. Клименко О. В. Актуальні питання кадрової політики в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 76–81.

40. Кльоба Л. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку. *Вісник Національного банку України*. 2018. № 4. С. 68–73.

41. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.

42. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Науковий журнал «Економіка і Фінанси»*. 2016. №3. С. 15–23.

43. Кравченко О. О. Методика побудови інтегрального показника

оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 5. С. 282–286.

44. Кравченко О. О. Формування інтегрального індикатору оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Полтава, 22-23 листопада 2018 р.). Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ); голова орг. комітету О. О. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 63–67.

45. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4 (49), ч. 2. С. 275–279.

46. Куценко Д. М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 7–11.

47. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7/8. С. 68–74.

48. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.

49. Лисенко Т. А., Карпенко О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства. *Збірник наукових статей магістрів. Навчально-науковий інститут денної освіти*. Ч. 2 / голов. ред. О. О. Нестуля. Полтава: ПУЕТ, 2021. С. 19–24.

50. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.

51. Мельничук О. П., Сурікова І. А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4 (49), ч. 2. С. 78–81.

52. Мізік Ю. І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. С. 365–372.

53. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16–19.

54. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

55. Остапюк Б. Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95.

56. Палагусинець Р. Інтелектуальний капітал у системі кадрової політики дипломатичної служби. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 5. С. 40–51.

57. Перепада Ф. Л. Соціальний аспект кадрової політики промислових підприємств. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 20/3. С. 241–246.

58. Писаревський М. І. Забезпечення економічної безпеки підприємств машинобудування в напрямку протидії рейдерству: організаційно-економічний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 3. С. 88–95.

59. Підгора Є. О., Приймакова Ю. А., Мельничук С. Д. Обґрунтування кількісного складу співробітників служби підтримки кадрової безпеки великого промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 215–223.

60. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Вплив престижності державної

служби на кадрову безпеку державної структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5/6. С. 128–134.

61. Поліщук О. Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 17–21.

62. Потапюк І. П., Сазонова Т. О., Лисенко М. І. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. № 2 (25). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/archives> (дата звернення: 23.02.2022).

63. Правдивець О. М., Дячков Д. В., Ситнік Є. І. Стандартизація як фактор формування науково-методичного базису забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 105–110.

64. Приставка П. О., Чолишкіна О. Г. Оцінка параметра експоненціального розподілу у випадку малої вибірки. *Актуальні проблеми автоматизації та інформаційних технологій*. 2012. Том 16. С. 133–141.

65. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 53–57.

66. Семенкова А. В., Тісагдіо І. Ю. Використання концепції Balanced ScoreCard у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. «Економічні науки»*. 2009. № 3. С. 87–91.

67. Смірнова Г. В. Формування кадрової політики на підприємствах торгівлі в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. С. 15–21.

68. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в контексті гістерезису управлінської системи підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням темпорального чиннику. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022.

№ 11(258). С. 100-108.

69. Ткаченко В. І. Особливості оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної конференції, 18 листопада 2022 р. Одеса, ОДАУ. 2022. С. 210-212.

70. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 28-36.

71. Ткаченко В.І. Складові кадрової стратегії підприємства за сучасних умов. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 426-428.

72. Ткачук Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. № 3. С. 88–96.

73. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

74. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.

75. Швець Н. Методи визначення та гарантування кадрової безпеки бізнесу. *Персонал*. 2019. №1. С. 32–43.

76. Швець Н. Методи виявлення і забезпечення кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2018. №5. С.70–74.

77. Янковий О. Г., Янковий В. О. Співвідношення динаміки продуктивності праці та фондоозброєності як індикатор оптимальності координації основних фондів і чисельності персоналу на підприємстві. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 40–57.

78. Arun Kumar. An empirical study: relationship between employee

motivation, satisfaction and organizational commitment. *International journal of management and business research*. 2014. Vol. 4, Issue 2. P. 81–93.

79. Dickson G. Simple ways to increase motivation in the workplace. Bonusly. 2019. URL: <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace> (дата звернення: 13.02.2021).

80. Fedirets O., Ostashova V., Sazonova T. Assessments of business activity and efficiency of the enterprise in the system of economic security. *Security management of the XXI century : national and geopolitical aspects: collective monograph in edition I. Markina (issue 3)*. Prague. Nemoros s.r.o. 2021. Czech Republic. P. 183-190.

81. Ghaffaripour Sh. Prediction of affective organizational commitment based on employee characteristics and psychological factors among oil personnel. *International journal of management and business research*. 2015. Vol. 5. Issue 4. P. 337–350.

82. Markina I., Ovcharuk O., Tkachenko V. Management of personnel security of the enterprise: essence and mechanism of security. *Modern Science – Moderní věda*. 2021. № 1. Prague Praha. P. 50-57.

83. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No.12. 2021. P. 503–512.

84. Rahim Uddin M., Hoque N., Ibrahim Md., Mamun A. Work motivation: a study on regular and part-time employees of Bangladesh. *International journal of management and business research*. 2014. Vol. 4. Issue 3. P. 235–245.

85. Robinson D., Gifford J. The future of engagement thought piece collection. URL: [http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement\\_2014-thought-piece-collection.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf) (дата звернення: 21.05.2021).

86. Tkachenko V. Basic principles and components of formation of the human resources strategy of the enterprise under modern conditions. *Security*

*management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 326-321.*

87. Tkachenko V. Methods of providing the professional security of the enterprise. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 листопада 2018 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2018. С. 266-269.*

88. Voronko-Nevidnycha T., Tkachenko V. The importance of corporate human resources security in current circumstances. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-22 жовтня 2021 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2021. P. 277-279.*

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що в сучасному періоді криз і біфуркацій при постійній зміні не тільки модусів, а й атрибутів систем управління, популяризації нетрадиційних форм зайнятості та необхідності елімінування кадрових ризиків є необхідність виділення кадрової безпеки підприємства в окрему сферу, яка забезпечуватиме ефективний захист на всіх етапах його функціонування. Управління кадровою безпекою розглядається автором не як процес пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, а як процес нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб й обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством. Дано визначення кадрової безпеки підприємства як сукупності умов і факторів, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

2. Узагальнено організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Доведено, що розвиток підприємств різних галузей має свої особливості, пов'язані з атрибутами та модусами систем управління, ресурсами, необхідними для підтримки безпеки підприємства, полями впливу опортуністичних явищ, імперативами та консеквентами застосування конкретного інструментарію адаптації до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Дані особливості яскраво виражені в агропродовольчій сфері України – сезонність, неможливість застосування нетрадиційних форм зайнятості (онлайн, аутсорсинг тощо), локалізація, фактор біологічної безпеки, нерозвиненість хеджування ризиків, легкість формування опортуністичних настроїв. Систематизовані внутрішні та зовнішні суб'єкти системи економічної, а, відповідно, і кадрової, безпеки підприємств



агропродовольчої сфери. Запропоновано технологічний підхід в управлінні кадровою безпекою як здатності підприємства оперативно реагувати на коливання світового ринку та швидко вирішувати проблеми технологічного характеру, що виникають, для забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, що випускається. Формування дієздатного трудового колективу підприємства агропродовольчої сфери визнано найважливішим завданням кадрової безпеки в системі управління.

3. Визначено експліцитні негативні дії щодо інтересів об'єктів кадрової безпеки, що потребують превентивного закріплення у відповідних показниках для уникнення інституційних пасток і попередження опортуністичної поведінки. Обґрунтована необхідність використання окремих індикаторів, що елімінували б кадрові ризики за модусами й атрибутами через відповідний базис цінності та у відповідності до сигнаторики імпульсів щодо кожного рівня. Удосконалений методичний підхід до оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за блоками показників, що задовольняють інформаційні потреби різних груп інтересів підприємств, тобто мають стейкхолдерорієнтований підхід синергетичного гістерезису, визначають основні драйвери, модуси й атрибути кадрової безпеки, дозволяють зорієнтувати на політику хеджування ризиків, формуючи імпліцитне й експліцитне поле кадрових загроз в турбулентному періоді криз та біфуркацій, а також підібрати адекватні інструменти адаптації до внутрішнього й зовнішнього середовища.

4. Досліджено стан та тенденції розвитку підприємств агропродовольчої сфери. У цілому підприємства даної сфери знаходяться в стані турбулентності через російсько-українську війну, мають надзвичайно великі перспективи розвитку в умовах сталості. Систематизовано актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери. Окрім гендерної, в агропродовольчій сфері спостерігається вікова асиметрія. Відбувається непропорційний певний перетік працівників із

середніх і малих підприємств у великі, потенціал кадрового резерву яких достатньо обмежений, що створює додаткові ризики кадровій безпеці. Характерним для галузі є високий рівень міграції, алармізму, патерналістських та опортуністичних настроїв. Визначено місце українського трудового менталітету у формуванні кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Досвід багатьох компаній України показав, що окрім активізації можливостей саморозвитку і кар'єри, фактично всі роботодавці намагаються реалізовувати соціальні проекти на селі. Проведено експертну оцінку актуальних особливостей кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Складена відповідна карта, що демонструє зокрема: найактуальніші фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери – плинність кадрів, пандемія та війна; 45,5 % великих підприємств, 27,4 % середніх та 10,1 % малих підприємств, з них 6,8 % мікропідприємств агропродовольчої сфери України, системно займаються питаннями кадрової безпеки; за 20-40 тис. грн./міс мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця тощо.

5. Актуалізовано методичний підхід до інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери України за показниками, які характеризують основні аспекти убезпечення діяльності персоналу серед яких: мотиваційна складова кадрової безпеки; забезпечення та ефективність використання персоналу; забезпечення захисту життєдіяльності персоналу; професійна складова кадрової безпеки; соціальна складова кадрової безпеки, оцінка системи кадрової безпеки з використанням методу модифікованої головної компоненти. Даний підхід апробовано на вітчизняних підприємствах, що за допомогою ефективних стратегій та сформованого механізму управління безпекою персоналу сприятиме забезпеченню належного рівня їх функціонування й розвитку. Слід відзначити позитивну тенденцію до створення, розвитку та підвищення

ефективності функціонування системи кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери. З розвитком процесів цифровізації, автоматизації управлінських та виробничих бізнес-процесів, загрози для персоналу та від персоналу набувають нових форм прояву та сфер застосування, що й обумовило розширення завдань аналізованої підсистеми, а як результат – виокремлення цієї підсистеми в загальній системі безпеки.

6. Адаптовано підхід щодо прогнозування стратегічних напрямків удосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери України. Прогнозування значення інтегральних показників кадрової безпеки, засноване на формалізації системи кадрової безпеки та процедур забезпечення безпеки персоналу підприємства, нормативно-правовому та методичному супроводі процедур дотримання правил безпеки зі сторони персоналу тощо, дозволяє зміцнити стратегічні позиції а, відповідно, досягти того рівня безпечного функціонування окремих суб'єктів, який буде сприяти їх сталому розвитку. Визначено позитивну тенденцію до зростання прогнозних значень загального інтегрального показника оцінки кадрової безпеки досліджуваних підприємств. За розрахованими показниками загальний рівень кадрової безпеки для підприємств Полтавської області збільшиться із 0,477 у 2020 р. до 0,727 у 2025 р.; Харківської області – з 0,463 у 2020 р. до 0,728 у 2025 р.; для підприємств Сумської області – з 0,465 до 0,739. Війна, наразі, вносить безпрецедентні корективи в усі відповідні прогнози в бік їх погіршення.

7. Сформовано матрицю співставлення значення інтегральної оцінки кадрової безпеки та значення інтегральної оцінки кожної її складової, що передбачатиме формування комплексу методів та заходів для підвищення ефективності захисту у сфері персоналу, а як результат – формування політики та моделі поведінки працівника для забезпечення захисту індивідуальних та організаційних цілей. Обґрунтовані актуальні стратегії кадрової безпеки до 2025 р. по підприємствах агропродовольчої сфери. Для суб'єктів господарювання рекомендовано застосовувати стратегію розвитку

в сфері захисту персоналу, а також тип стратегії, яка передбачає розробку превентивних заходів протидії загрозам. Пропонується модель управління системою кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери на основі системного підходу до її формування та синкретичній взаємодії складових елементів, реалізація якої дозволить підвищити рівень захисту й ефективність функціонування системи кадрової безпеки загалом.

Доведено, що врахування пропонованих положень при розробці політики кадрової безпеки дозволить сформувати систему заходів для ефективного управління підприємством агропродовольчої сфери.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

### Тезаурус категорії «кадрова безпека підприємства» [46, С. 31]

Автор	Сутнісна характеристика
Бурда І. Я. [9]	складова частина економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням для якої є захист від ризиків та загроз для створення умов для найефективнішого управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства
Лашенко О. Ю. [49]	стан економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин. Вона забезпечує захищеність та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом. Водночас вона здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи
Петров М. І. [69]	таке становище організації як соціальної спільності і індивіда в ній, при якому впливу на них з боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти будь-якої шкоди. Доцільніше, стверджувати про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність
Чумарін І. [95; 96]	процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому
Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. [42]	забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зменшення ризиків і загроз, пов'язаних із недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
Кавун С. В. [39]	заходи, спрямовані на запобігання економічним загрозам і ризикам, які пов'язані із персоналом підприємства, вирішенням конфліктних ситуацій у колективі
Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. [61]	адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до загроз, що виникають, і розвиваючись під їх впливом, по можливості попереджаючи їх
Ареф'єва О. В., Литовченко О.Ю. [1]	робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові»
Петров М. І. [69]	таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатний заподіяти шкоду
Подлужна Н. О. [72]	процес запобігання негативним впливам ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом

## Додаток Б

### Спеціальні методи і технології для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків

Для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків, їх елімінування, агрегації та формування форсайт карти мутацій та мімікрії в економіко-часовому контенті розвитку на практиці застосовується багато спеціальних методів і технологій.

Це і метод спонтанного визначення/виявлення можливих ризиків і дослідження бізнес-процесів з метою виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників виникнення ризику та їх впливу на підприємство агропродовольчої сфери. Популярними є опитування на основі спеціально розроблених анкет, а також галузевий аналіз, технічний аудит та інспекції. Для оцінки ризиків використовують маркетингові дослідження, моделювання взаємозалежностей, статистичний аналіз та аналіз загроз, SWOT, PEST, PESTLE FMEA аналіз, дерево подій та помилок. Ризики ідентифікують за допомогою мозкового штурму на основі їх класифікації. Інколи проводять серію інтерв'ю, на основі заздалегідь розроблених запитань. Корисним інструментом ідентифікації ризиків є метод Дельфі, який дозволяє досягти консенсусу і провести попередній аналіз безпеки, сформувавши список загроз і ризиків з урахуванням таких характеристик матеріалів, обладнання, які використовуються або вироблені в даному процесі або даній галузі, умов діяльності і взаємозв'язку між компонентами системи управління підприємством агропродовольчої сфери. ISO/IEC 31010:2009 пропонує використовувати HAZOP (дослідження небезпеки і працездатності), тобто структуроване і систематичне вивчення реакції системи, процесу, процедури або продукту на зміну ключових параметрів [6, С. 47; 117].

Зокрема щодо методу HAZOP у дослідженні питання кадрової безпеки аналізується кожна частина проєкту з метою виявлення відхилень, які можуть статися внаслідок досягнення бажаної продуктивності, їхні

потенційні причини та можливі наслідки. Спрощеною альтернативою дослідженню HAZOP є структурований аналіз можливих варіантів (щоякщо). Використовується і більш узагальнюючий інструмент – «аналіз сценаріїв», що включає в себе аналіз та оцінку можливих варіантів, у тому числі на основі розроблення дескриптивних моделей очікувань майбутнього. Можливі сценарії майбутнього створюються за допомогою уяви або екстраполяції, а різні ризики аналізуються із припущенням, що ці сценарії можуть реалізуватися. Одним із широко використовуваних методів аналізу системних ризиків є «Дерево подій», в рамках якого здійснюється вступний аналіз відмов з метою визначення причин і наслідків можливого майбутнього відмови для загального системного ризику або надійності. В аналізі дерева подій використовується схожа логіка і розрахунки, як в аналізі дерева помилок, при цьому відрізняється підхід. В останньому випадку застосовується дедуктивний підхід (від відмови системи до його причин), тоді як в аналізі дерева подій – індуктивний підхід (від стандартного відмови до її наслідків). Ще одним напівкількісним методом, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані з небажаною подією або сценарієм, є аналіз рівнів надійності засобів захисту, за допомогою якого визначається достатність заходів контролю і пом'якшення ризику. Іншими кількісними методами, які можна використовувати для оцінки кадрового ризику на підприємствах агропродовольчої сфери, є аналіз Маркова, імітаційне моделювання методом Монте-Карло, аналіз чутливості, сценарний аналіз, FN-криві, Байєсові статистика і Байєсові мережі, аналіз надійності людини та індекси ризику. Відомою аудиторською Компанією Deloitte розроблена концепція управління ризиками, яка включає 9 принципів побудови Risk Intelligent- організації [6, С. 48].

Концепція Risk Intelligent-підприємства передбачає застосування єдиного визначення ризику, що однаково може застосовуватися для збереження або підвищення вартості підприємства агропродовольчої сфери. Водночас, на підприємстві агропродовольчої сфери застосовується єдина



модель управління ризиками, що враховує всі внутрішні потреби підприємства агропродовольчої сфери. Концепція Risk Intelligent-підприємства будується на основі чіткого визначення та формалізації ключової ролі, зони відповідальності та повноважень з управління ризиками. Побудова Risk Intelligent-підприємства здійснюється на основі створення єдиного середовища, у якому підтримується діяльність всіх підрозділів і бізнес-функцій у сфері управління ризиками. Працівники, що відповідальні за впровадження концепції Risk Intelligent-підприємства мають володіти всіма необхідними навичками та вміннями щодо управління ризиками та нести відповідальність за розробку, впровадження та підтримку управління ризиками. В рамках Концепції передбачається солідарна відповідальність усіх структурних підрозділів за реалізацію програм управління ризиками, а окремі бізнес-процеси (наскрізні функції: фінанси, інформаційні технології, управління персоналом) повинні забезпечувати необхідний об'єм підтримки системи управління ризиками. При цьому здійснюється постійний контроль за системою управління ризиками, у тому числі з метою виявлення та усунення її недоліків [6, С. 46-48; 18; 84].

## Додаток В

### Показники для оцінки кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
1	2	3	4	5
<b>1. Група показників мотиваційної складової кадрової безпеки</b>				
1.1	Коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці	Співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці і доходом від реалізації продукції	> 1	С
1.2	Коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати	Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньою заробітної платою	> 1	С
1.3	Коефіцієнт додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат в загальному обсязі фонду оплати праці	Співвідношення додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат до загального фонду оплати праці	~ 0,3	–
1.4	Коефіцієнт основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці	Співвідношення основної заробітної плати до загального фонду оплати праці	~ 0,7	–
1.5	Коефіцієнт преміювання	Співвідношення преміальних виплат та фонду заробітної плати	Збільшення	С
<b>2. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення та ефективності використання персоналу</b>				
2.1	Коефіцієнт плинності кадрів	Співвідношення кількості працівників, що вибули за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих	0,05–0,07	Д
2.2	Коефіцієнт укомплектованості кадрів	Співвідношення фактичної чисельності працівників за звітний період до штатної чисельності персоналу	→ 1	С

Продовж. додатку В

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
2.3	Коефіцієнт обороту по прийому	Співвідношення прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих	> 0	–
2.4	Коефіцієнт обороту з вибуття	Співвідношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих	–	Д
2.5	Коефіцієнт використання трудових ресурсів	Співвідношення фактично відпрацьованого часу за рік до максимально можливого фонду робочого часу	→ 1	С
2.6	Коефіцієнт абсентеїзму	Співвідношення робочого часу, пропущеного працівниками протягом року, до загального балансу робочого часу	→ 0	Д
2.7	Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи	Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період	→ 1	С
2.8	Коефіцієнт звільнених за власним бажанням	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період	→ 1	С
2.9	Коефіцієнт стабільності кадрів	Співвідношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	→ 1	С
<b>3. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення захисту життєдіяльності персоналу</b>				
3.1	Коефіцієнт виробничого травматизму	Співвідношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	→ 0	Д
3.2	Коефіцієнт трудової дисципліни	Співвідношення невиходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період	→ 0	Д
3.3	Коефіцієнт навчання з питань охорони праці	Співвідношення кількості осіб, що пройшли додаткове навчання з питань охорони праці, та середньоспискової чисельності персоналу	→ 1	С
3.4	Коефіцієнт частоти травматизму	Співвідношення кількості травмованих осіб та середньоспискової чисельності персоналу	→ 0	Д

Продовж. додатку В

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
3.5	Коефіцієнт тяжкості травматизму	Співвідношення кількості днів непрацездатності та кількості травмованих осіб (або з професійними захворюваннями)	→ 0	Д
3.6	Коефіцієнт рівня дотримання правил охорони праці	Співвідношення кількості працівників, що дотримуються правил охорони праці, та середньоспискової чисельності персоналу	→ 1	С
3.7	Коефіцієнт технічної безпеки обладнання	Співвідношення кількості одиниць обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, та загальної кількості обладнання	→ 1	С
3.8	Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці	Співвідношення кількості фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці та загальної кількості запланованих робіт за певний відрізок часу	→ 1	С
<b>4. Група показників професійної складової кадрової безпеки</b>				
4.1	Коефіцієнт професійного розвитку	Співвідношення суми балів по критеріям (оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації; оцінка наявності творчої складової праці; оцінка можливостей для саморозвитку) до максимально можливої кількості балів.	→ 1	С
4.2	Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу	Співвідношення суми балів по критеріям (оцінка відповідності ділових якостей займаній посаді; оцінка відповідності компетенцій займаній посаді) до максимально можливої кількості балів.	→ 1	С
4.3	Коефіцієнт професійного досвіду	Співвідношення досвіду роботи на відповідній посаді (в місяцях, з врахуванням терміну відпустки працівника) та максимального нормативного терміну роботи на відповідній посаді (60 місяців)	> 1	С
4.4	Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві	Співвідношення тривалості роботи працівника на підприємстві (в місяцях, з врахуванням терміну відпустки працівника) та максимального нормативного терміну роботи на підприємстві (60 місяців)	> 1	С

## Продовж. додатку В

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
4.5	Коефіцієнт вікової структури персоналу	Співвідношення кількості персоналу віком до 30 років та середньооблікової чисельності працівників	Збільшення	С
4.6	Коефіцієнт відповідності кваліфікації займаній посаді	Співвідношення тривалості роботи працівника за спеціальністю (в місяцях, з врахуванням терміну відпустки працівника) та максимального нормативного терміну роботи за спеціальністю (60 місяців)	> 1	С
4.7	Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	Співвідношення кількості працівників з повною та неповною вищою освітою до середньооблікової чисельності штатного персоналу	→ 1	С
4.8	Коефіцієнт раціоналізаторської активності	Співвідношення кількості раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих працівником, та терміном роботи працівника (в роках)	Збільшення	С
<b>5. Група показників соціальної складової кадрової безпеки</b>				
5.1	Коефіцієнт задоволеності умовами праці	Співвідношення суми балів по критеріям (забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою; санітарно-гігієнічні умови робочого місця; естетичні умови робочого місця; безпечність праці для здоров'я; втомлюваність на робочому місці) до максимально можливої кількості балів.	→ 1	С
5.2	Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом	Співвідношення суми балів по критеріям (оцінка ставлення керівника до працівників; оцінка працівниками ділових якостей керівника; оцінка працівниками професійних якостей керівника; оцінка особистісних якостей керівника; оцінка лідерських позицій керівника.) до максимально можливої кількості балів.	→ 1	С
5.3	Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі	Співвідношення суми балів по критеріям (рівень конфліктності в колективі; повага в колективі; взаємодопомога в колективі; психологічний комфорт в колективі) до максимально можливої кількості балів.	→ 1	С
5.4	Коефіцієнт	Співвідношення суми балів по	→ 1	С

Продовж. додатку В

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
	оцінки задоволеності змістом праці	критеріям (складність праці; можливість проявити себе; рівень ініціативи; монотонність праці; інтерес до виконуваної роботи; відповідність виконуваної роботи досвіду та кваліфікації) до максимально можливої кількості балів.		
5.5	Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу	Співвідношення суми балів по критеріям (єдність цілей в колективі; спільність цінностей в колективі; оцінка партнерських відносин; рівень налагодженості комунікаційних зв'язків) до максимально можливої кількості балів.	→ 1	С
5.6	Коефіцієнт вирішених конфліктів	Співвідношення кількості вирішених конфліктів та зареєстрованих конфліктних ситуацій	→ 1	С
5.7	Коефіцієнт неконфліктності	Співвідношення кількості працівників, які жодного разу не брали участь у конфліктах до середньооблікової чисельності працюючих	→ 1	С
<b>6. Група показників оцінки системи кадрової безпеки</b>				
6.1	Коефіцієнт керованості системи кадрової безпеки підприємства	Співвідношення компетентностей, якими володіє керівний персонал системи кадрової безпеки до загальних компетентностей, якими повинен володіти керівник відповідного рівня.	→ 1	С
6.2	Гнучкість системи кадрової безпеки підприємства	Здатність системи управління кадровою безпекою швидко адаптувати організаційну побудову до зовнішніх та внутрішніх потреб	від 0 до 1, де 0 – неможливість системи кадрової безпеки підприємства до адаптації; 1 – можливість системи кадрової безпеки підприємства до швидкої реструктуризації, адаптації	С
6.3	Наявність та актуальність	Оцінка актуальності нормативно-правового забезпечення системи	від 0 до 1, де 0 –	С

Продовж. додатку В

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
	нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства	кадрової безпеки підприємства на основі анкетування та опитування управлінського персоналу	нормативно-правове забезпечення системи кадрової безпеки підприємства відсутнє; 0,33 – наявне застаріле та неактуальне, частково формалізоване нормативно-правове забезпечення системи кадрової безпеки; 0,67 – наявне неактуальне повністю формалізоване нормативно-правове забезпечення системи кадрової безпеки; 1 – наявне актуальне повністю формалізоване нормативно-правове забезпечення системи кадрової безпеки)	
6.4	Наявність на підприємстві політики	Оцінка наявності на підприємстві політики кадрової безпеки (на основі анкетування та опитування)	від 0 до 1, де 0 – політика	С

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
	кадрової безпеки	управлінського персоналу)	кадрової безпеки відсутня; 0,5 – політика кадрової безпеки наявна, але не формалізована; 1 – наявна дієва та ефективна політика кадрової безпеки на підприємстві) стратегія кадрової безпеки наявна, але не формалізована; 0,67 – визначена стратегія кадрової безпеки підприємства; 1 – визначена стратегія кадрової безпеки підприємства, яка інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємства	
6.5	Наявність на підприємстві стратегії кадрової безпеки	Оцінка наявності на підприємстві стратегії кадрової безпеки (на основі анкетування та опитування управлінського персоналу)	від 0 до 1, де 0 – стратегія кадрової безпеки відсутня; 0,33 –	С
6.6	Наявність на підприємстві підрозділу управління	Оцінка наявності на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою (на основі анкетування та опитування управлінського	від 0 до 1, де 0 – підрозділ управління кадровою	С



*Продовж. додатку В*

№ п/п	Показники кадрової безпеки	Характеристика	Можливе порогове / нормативне значення	Стимулятор (С) / Дестимулятор (Д)
	кадровою безпекою	персоналу)	безпекою на підприємстві відсутній; 0,5 – наявний спеціаліст з кадрової безпеки; 1 – сформований та організаційно закріплений підрозділ управління кадровою безпекою підприємства	

Додаток Г

Динаміка показників розвитку підприємств агропродовольчої сфери

Таблиця Г.1

Посівні площі сільськогосподарських культур в підприємствах агропродовольчої сфери України та Полтавської області за 2010-2021 рр., тис. га [сформовано на основі 27-33]\*

Культури	Роки									2021 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Україна											
Культури зернові та зернобобові	11320,2	10778,4	10719,4	10461,6	10573,1	10785,9	11202,3	11223,5	11740,5	420,3	3,7
Культури технічні	6087,3	7129,7	7136,0	7553,6	7975,5	7954,0	7806,2	7808,5	7782,7	1695,4	27,9
Картопля, овочеві, баштанні	95,1	81,3	76,5	73,9	58,3	53,4	55,5	54	54,8	-40,3	-42,4
Кормові культури	1282,8	865,6	774,5	716,4	652,2	576,6	537,3	469,6	432,9	-849,9	-66,3
Разом	18785,4	18855	18706,4	18805,5	19259,1	19369,9	19601,3	19555,6	20010,9	1225,5	6,5
Полтавська область											
Культури зернові та зернобобові	736,8	741,9	714,4	721,2	732,7	755,8	796,5	790,0	795,3	58,5	7,9
Культури технічні	453,8	467,8	488,9	489,0	501,4	474,5	441,3	462,6	464,7	10,9	2,4
Картопля, овочеві, баштанні	1,9	1,9	4,7	2,6	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	-1,1	-57,9
Кормові культури	113,0	92,3	90,6	85,2	68,6	69,3	62,5	54,2	54,2	-58,8	-52,0
Разом	1305,4	1304,0	1298,7	1298,0	1303,7	1300,3	1301,1	1307,7	1315,0	9,6	0,7

\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

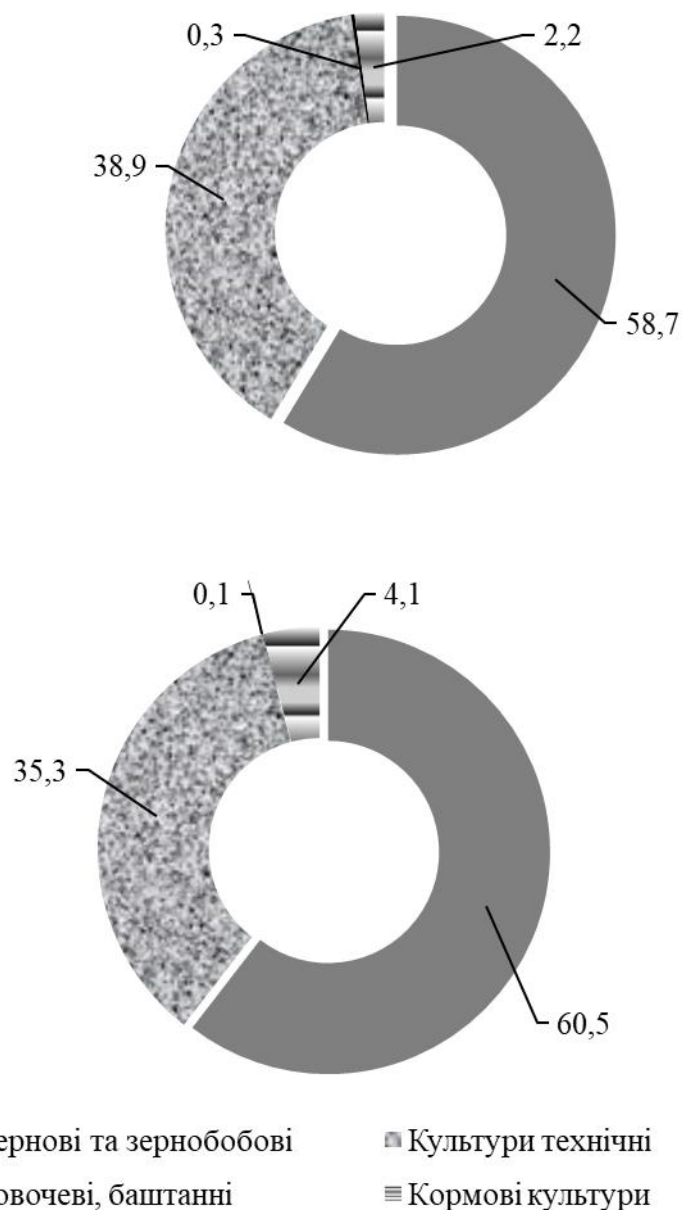


Рис. Г.1. Структура посівних площ в Україні та Полтавській області, 2021 рр., %\* [побудовано автором]

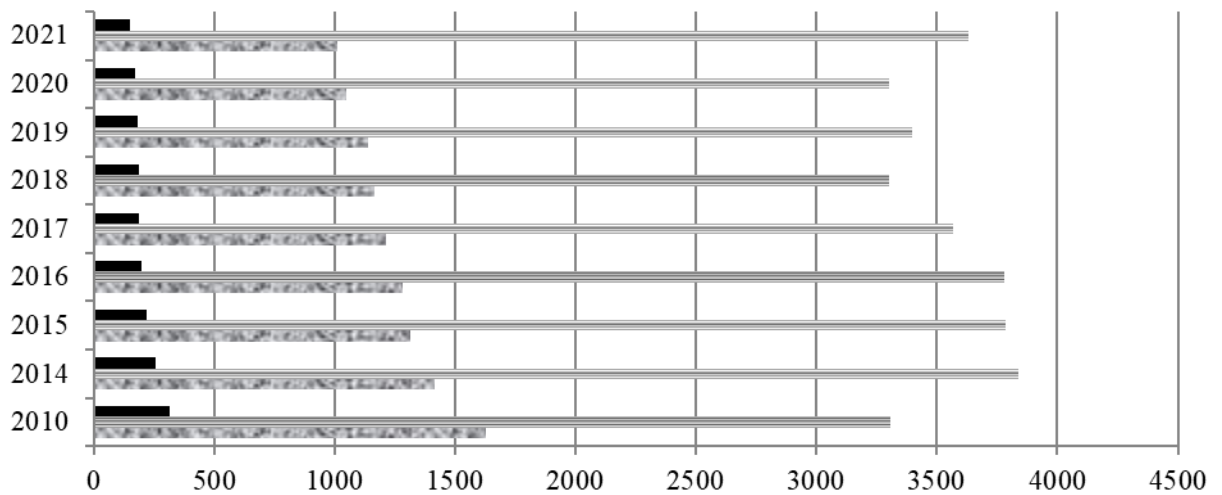
\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця Г.2

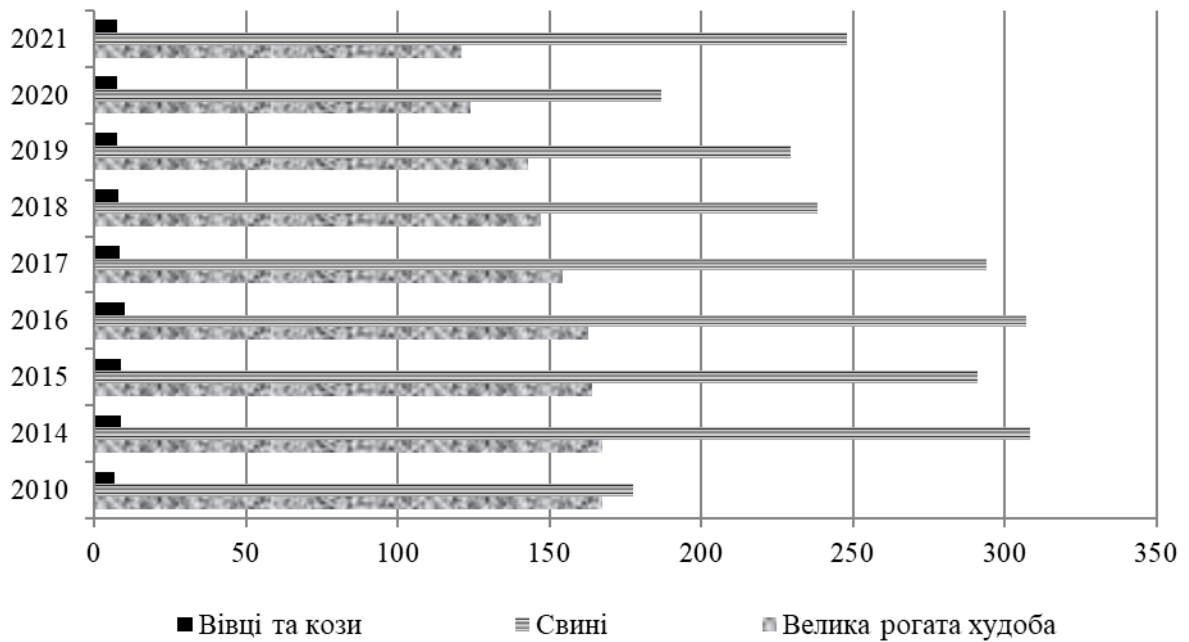
**Динаміка поголів'я тварин в підприємствах агропродовольчої сфери України та Полтавської області, 2010–2021 рр., тис. голів на 1 січня [сформовано на основі 27-33]**

Види	Роки									2021 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Україна											
Велика рогата худоба	1627,1	1416,9	1314,1	1279,7	1213,9	1166,6	1138,1	1049,1	1008,4	-618,7	-38,0
Свині	3307,9	3836	3785,9	3778,4	3565,9	3303,6	3395,6	3300,1	3629,5	321,6	9,7
Вівці та кози	315,9	253,5	218,8	198,6	187,2	187,0	182,3	168,6	151,3	-164,6	-52,1
Птиця	100354,2	130118,5	120800,7	113098,6	109822,5	12512,3	118812,9	127773,2	109737	9382,8	9,3
Полтавська область											
Велика рогата худоба	167,3	167,5	164,3	162,9	154,2	147,3	142,8	123,9	120,9	-46,4	-27,7
Свині	177,8	308,3	291,0	307,3	293,9	238,5	229,3	186,8	247,9	70,1	39,4
Вівці та кози	6,8	8,8	9,0	10,0	8,6	7,8	7,7	7,6	7,6	0,8	11,8
Птиця	2200,9	1886	2106,0	2148,8	2206,1	2583,0	2692,2	2306,1	1554,5	-646,4	-29,4

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях



### Україна



### Полтавська область

Рис. Г.2. Динаміка поголів'я тварин в підприємствах агропродовольчої сфери України та Полтавської області, 2010–2021 рр., тис. голів на 1 січня\*

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця Г.3

**Забезпеченість основними видами техніки підприємств агропродовольчої сфери в Україні та Полтавській області, 2010-2021 рр., тис. од. [сформовано на основі 27-33]**

Техніка	Роки									Відхилення	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+,-)	%
	Україна										
Трактори – всього	151,3	130,8	127,9	132,7	129,3	128,7	130,5	130,6	130,8	-20,5	-13,5
на 1000 га посівної площі, од	8,1	6,9	6,8	7,1	6,7	6,6	6,7	6,7	6,5	-1,5	-18,8
Зернозбиральні комбайни	32,8	27,2	26,7	27,4	26,8	26,3	26,5	26,6	26,7	-6,1	-18,6
Кукурудозбиральні комбайни	2,5	1,8	1,6	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	-1	-40,0
Картоплезбиральні комбайни	1,7	1,3	1,2	1,2	1,1	0,9	1	1	1	-0,7	-41,2
Бурякозбиральні машини	4,2	2,7	2,4	2,3	2	1,6	1,6	1,5	1,5	-2,7	-64,3
Вантажні автомобілі	104,3	87,3	81,0	85,4	81,2	78,1	78,7	78,8	78,9	-25,4	-24,4
Установки та агрегати для доїння корів	10,9	10,5	10,2	10,3	9,5	10,0	10,1	10,1	10,0	-0,9	-8,3
Полтавська область											
Трактори - всього	10,35	10,46	9,87	10,22	9,96	9,67	9,87	9,88	9,89	-0,46	-4,4
на 1000 га посівної площі, од	7,9	8,0	7,6	7,9	7,6	7,4	7,6	7,6	7,5	-0,4	-5,1
Зернозбиральні комбайни	1,98	1,88	1,76	1,79	1,78	1,75	1,76	1,76	1,77	-0,21	-10,6
Кукурудозбиральні комбайни	0,16	0,13	0,12	0,11	0,10	0,14	0,14	0,14	0,14	-0,02	-12,5
Картоплезбиральні комбайни	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	-0,02	-22,2
Бурякозбиральні машини	0,46	0,32	0,45	0,45	0,40	0,35	0,32	0,31	0,30	-0,16	-34,8
Вантажні автомобілі	7,37	7,50	6,84	7,05	6,58	6,01	5,93	5,93	5,94	-1,43	-19,4
Установки та агрегати для доїння корів	1,09	1,54	1,48	1,47	1,08	0,88	0,88	0,88	0,87	-0,22	-20,2

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

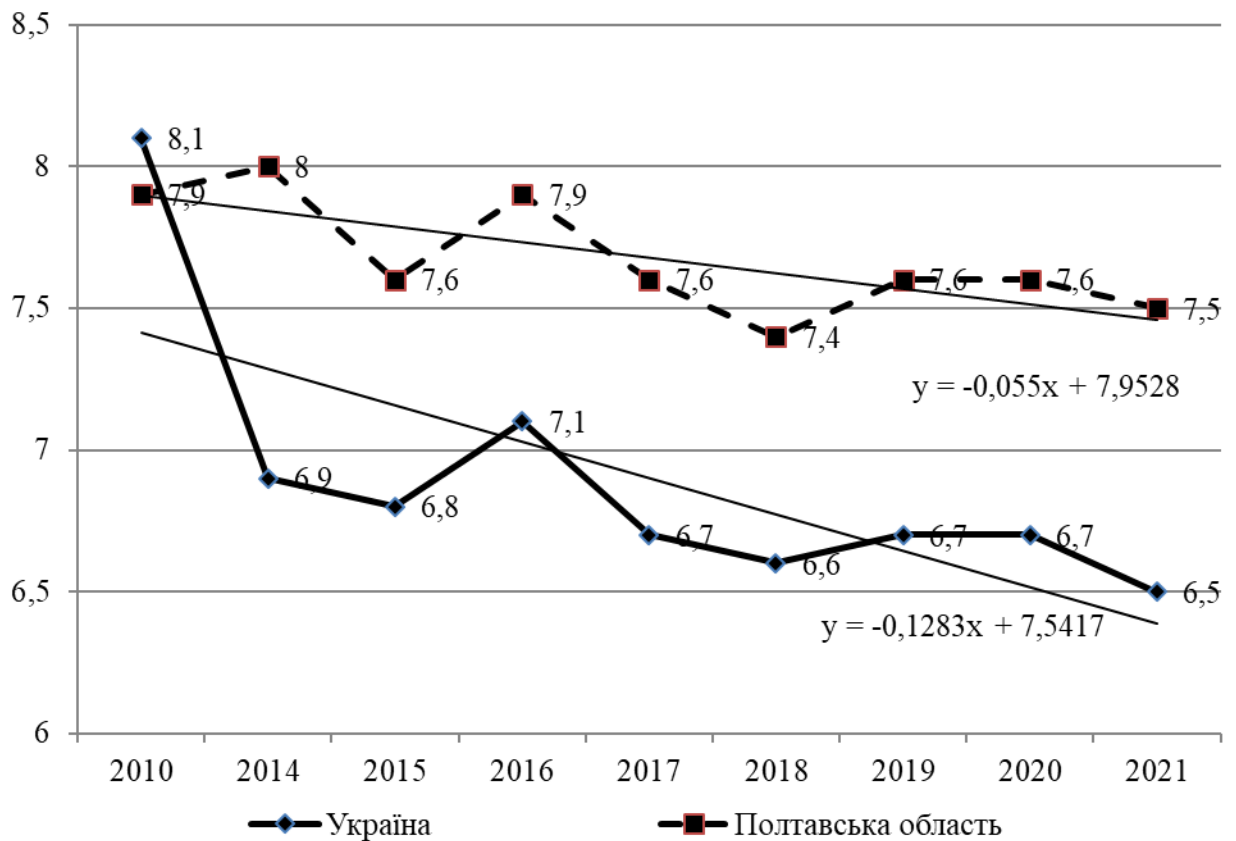


Рис. Г.3. Забезпеченість тракторами підприємств агропродовольчої сфери в Україні та Полтавській області, 2010-2021 рр., од. на 1000 га посівної площі\*

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця Г.4

**Індекс сільськогосподарської продукції підприємств агропродовольчої сфери України та Полтавської області, 2010–2021 рр., % [сформовано на основі 27-33]**

Показники	Роки									2021 р. до 2010 р. (+;-)
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Україна										
Продукція сільського господарства – усього: у т.ч.:	97,5	103,8	94,8	109,7	97	112	102,7	88,0	122,3	24,8
продукція рослинництва	94,6	103,9	94,5	112,4	96,2	113,6	102,5	85,8	127,8	33,2
продукція тваринництва	109,8	103,4	96,5	97,5	101	104,5	103,8	99,3	98,0	-11,8
Полтавська область										
Продукція сільського господарства – усього: у т.ч.:	87,4	96,9	109,7	105,8	78,9	130,4	94,1	86,5	113,5	26,1
продукція рослинництва	85,6	95,4	111,7	106,2	76,2	137,9	93,4	85,6	114,8	29,2
продукція тваринництва	99,4	101,8	99,1	103,5	95,5	94	99,3	93,1	105,3	5,9

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях



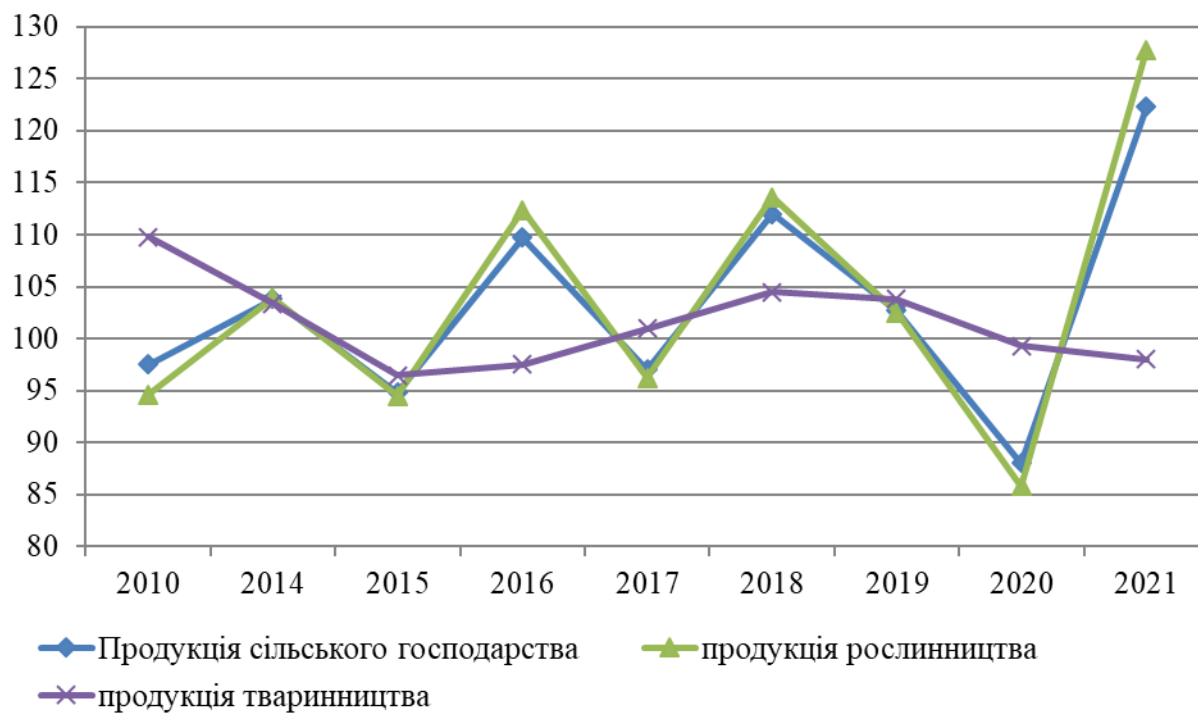


Рис. Г.4. Індекс сільськогосподарської продукції підприємств агропродовольчої сфери України, 2010–2021 рр., %\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця Г.5

**Динаміка виробництва продукції рослинництва в підприємствах агропродовольчої сфери України, 2010-2021 рр., тис. т [сформовано на основі 27-33]\***

Культури	Роки									2021 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Зернові та зернобобові	29779,3	49902,6	46506,6	52022,2	47905,1	56096,2	59982,1	51718,0	69689,1	39909,8	134,0
Буряк цукровий	12663,4	14599,4	9553,8	13348,9	14227,1	13316,6	9658,3	8627,1	10353,7	-2309,7	-18,2
Соняшник	5585,6	8681,7	9549,2	11730,1	10596,7	12193,6	13088,6	11492,9	14214,0	8628,4	154,5
Соя	1611,5	3674,6	3675,0	3999,5	3647,1	4102,1	3338,4	2511,3	3130,4	1518,9	94,3
Ріпак	1394,5	2149,5	1709,3	1123,1	2161,1	2720,9	3247,8	2529,8	2907,4	1512,9	108,5
Картопля	482,5	758,9	456,0	468,2	429,4	416,4	373,4	398,1	494,6	12,1	2,5
Культури овочеві	964,6	1340,3	1281,6	1322,9	1343,9	1357,1	1420,9	1491,1	1402,1	437,5	45,4
Культури плодові та ягідні	286,8	332,0	411,7	370,5	333,8	556,6	351,1	340,5	464,2	177,4	61,9
Виноград	259,8	241,0	206,2	221,0	240,1	262,7	144,5	98,7	101,5	-158,3	-60,9

\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

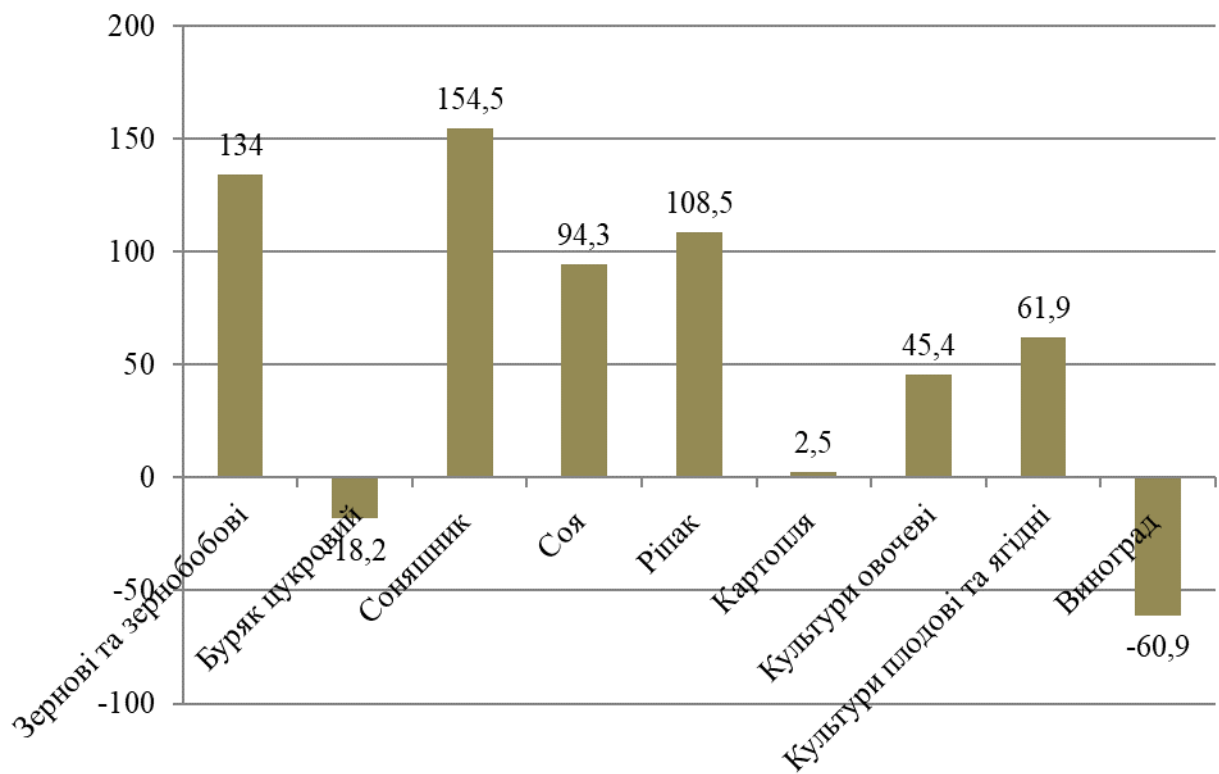


Рис. Г.5. Темп приросту виробництва продукції рослинництва в підприємствах агропродовольчої сфери України, 2010-2021 рр., %\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця Г.6

**Динаміка виробництва продукції тваринництва в підприємствах агропродовольчої сфери України, 2010-2021 рр. [сформовано на основі 27-33]\***

Продукція	Роки									2021 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Сільськогосподарські тварини, тис. т	1638,5	2039,8	2038,5	2050,4	2056,5	2220,1	2331,1	2327,8	2359,3	720,8	44,0
Молоко, тис. т	2216,6	2647,5	2669,2	2705,6	2765,7	2755,5	2728,6	2761,2	2767,7	551,1	24,9
Яйця, млн. шт.	10249,6	12536,2	9762,2	8067,6	8365,3	8900,3	9357,6	8913,5	7012,8	-3236,8	-31,6
Вовна, т	710	379	314	266	255	236	200	146	151	-559	-78,7
Мед, т	1620	982	918	901	847	890	787	655	685	-935	-57,7

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

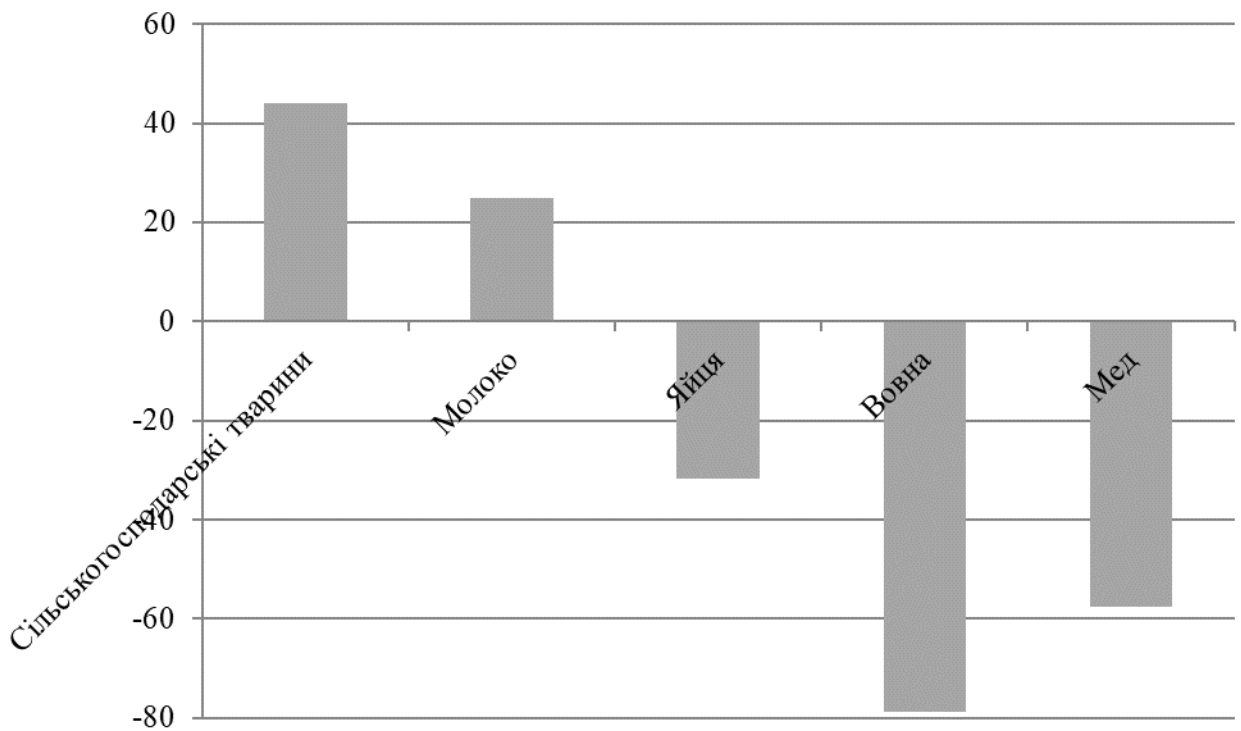


Рис. Г.6. Темп приросту виробництва продукції тваринництва в підприємствах агропродовольчої сфери України, 2010-2021 рр., %\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Таблиця Г.7

**Середні ціни реалізації продукції сільського господарства підприємствами агропродовольчої сфери України та Полтавської області, 2010–2021 рр., грн/т [сформовано на основі 27-33]**

Продукція	Роки									2021 р. до 2010 р.	
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Україна											
Зернові	1120,9	1801,4	2912,1	3414	3771,6	4315	3867,5	4794,1	6296,1	5175,2	461,7
Олійні	2942,6	4062,8	7531,5	8656,1	9132	9318,3	8321,2	10852,9	16418,5	13475,9	458,0
Картопля	2131,0	2173,6	2436,3	2631,8	3296,3	3746	5474,7	5103,4	4993,4	2862,4	134,3
Овочі	2551,6	2514,3	3903,4	3924,2	4136,1	4448	4497	4437,1	4679,6	2128	83,4
Сільгосптварини	10797,1	15736,9	21966,2	5863,8	31838,4	33331,2	32679,8	32490,6	37380,5	26583,4	246,2
Молоко	2938,7	3588,4	4347,3	5461,8	7234	7602,4	8198,2	8839,9	10300,7	7362	250,5
Яйця, грн/тис. шт	470,6	782,4	1333,2	1108,7	1145,9	1600,3	1206,1	1258,6	1877,3	1406,7	298,9
Полтавська область											
Зернові	1168,6	1965,8	3368,7	3523,9	3787,5	4163,9	3791,9	4749,5	6604,5	5435,9	465,2
Олійні	2906,7	4099,8	7992,3	8836,1	9125,9	9150,5	8439,4	10679,7	16929,1	14022,4	482,4
Картопля	2734,3	2578,8	2798,1	2658,5	2452,4	2897,3	5171,7	3905,1	3585,1	850,8	31,1
Овочі	5951,4	5308,2	8803,2	10394,9	10956,0	9908,0	16843,1	10275,9	1927,6	-4023,8	-67,6
Сільгосптварини	10475,8	16973,4	22788,3	22049,4	42289,5	33182,0	27615,7	33711,0	37172,0	26696,2	254,8
Молоко	3172,7	3626,7	4454,3	5556,6	7320,2	7593,9	8178,2	8795,3	10129,4	6956,7	219,3
Яйця, грн/тис. шт	388,5	696,1	1092,7	1031,9	1077,2	1427,1	1039,5	1113,3	1713,8	1325,3	341,1

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях



Рис. Г.7. Темп приросту середніх цін реалізації продукції сільського господарства підприємствами агропродовольчої сфери України та Полтавської області, 2010-2021 рр., %\* [побудовано автором]

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях

Додаток Д

**Динаміка показників, що впливають на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери**

Таблиця Д.1

**Аргументи та модуси кадрової безпеки підприємств в Україні в 2010-2020 рр. [сформовано автором за 1-6; 7-12]\***

Аргументи та модуси	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доходи – усього, млн. грн	1101175	1516768	1772016	2051331	2652082	3248730	3744060	4045191
у т. ч. заробітна плата, млн. грн	449553	615022	709590	898326	1209097	1529367	1758588	1832294
Витрати на придбання товарів та послуг, млн. грн	838213	1316757	1568173	1840262	2359985	2884971	3356993	3520546
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	18486	26782	31803	37080	47270	58442	69140	74688
Наявний дохід, відсотків до попереднього року	128,1	99,2	118,3	116,1	126,9	123,0	117,6	107,3
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, відсотків до попереднього року	128,6	99,6	118,7	116,6	127,5	123,6	118,3	108,0
Реальний наявний дохід, відсотків до попереднього року	117,1	88,5	79,6	102,0	110,9	110,9	109,0	104,5
Витрати населення у розрахунку на одну особу, грн Україна	20477	34557	40634	47776	61702	76111	89382	95370
Луганська область	16198	16339	10368	12656	16266	18186	23040	24200
Тернопільська область	14412	26386	32393	39028	46657	58104	66015	71605



Продовження табл. Д.1

Аргументи та модули	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
м. Київ	51891	79565	95293	105960	142526	178238	215814	240593
Зміна обсягу наявного доходу населення, у розрахунку на одну особу відсотків до попереднього року	128,6	99,6	118,7	116,6	127,5	123,6	118,3	108,0
Зміна обсягу заробітної плати, відсотків до попереднього року	123,1	101,7	115,4	126,6	134,6	126,5	115,0	104,2
Частка заробітної плати в загальному обсязі доходів населення регіону, відсотків до загального обсягу доходів населення	40,8	40,5	40,0	43,8	45,6	47,1	47,0	45,3
Кількість діючих суб'єктів великого підприємництва, одиниць – усього	586	476	423	383	399	446	518	512
сільське, лісове та рибне господарство	13	23	29	20	18	23	34	36
Кількість діючих суб'єктів середнього підприємництва, одиниць – усього	21343	15613	15510	15113	15254	16476	18129	17946
у т.ч. фізичні особи-підприємці	360	310	307	281	317	419	378	344
сільське, лісове та рибне господарство	3445	2578	2535	2505	2391	2307	2285	2137
у т.ч. фізичні особи-підприємці	5	3	2	4	8	9	4	3
Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва, одиниць – усього	2161999	1985415	1958385	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119

Продовження табл. Д.1

Аргументи та модули	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
у т.ч. фізичні особи-підприємці	1804758	1702752	1630571	1558880	1466486	1483297	1560650	1599411
сільське, лісове та рибне господарство	76863	76734	76720	72095	74184	73998	73131	71195
у т.ч. фізичні особи-підприємці	29650	32498	32538	29618	26470	25815	25207	23913
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого підприємництва, тис осіб – усього	2400,3	1786,1	1708,6	1586,6	1560,9	1574,3	1608,3	1574,6
сільське, лісове та рибне господарство	32,9	47,9	48,3	38,1	27,5	32,8	43,1	38,6
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього підприємництва, тис осіб – усього	3413,8	2644,1	2632,7	2649,9	2623,8	2784,5	3089,7	3123,2
у т.ч. фізичні особи-підприємці	515,8	348,2	346,2	359,3	336,6	324,8	302,0	278,0
сільське, лісове та рибне господарство	20,5	27,9	28,0	27,1	30,7	40,3	37,1	34,8
у т.ч. фізичні особи-підприємці	0,3	0,3	0,2	0,3	0,8	1,0	0,3	0,3
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого підприємництва, тис осіб – усього	4958,6	3901,2	3838,7	3871,8	3956,3	4173,7	4319,8	4234,1
у т.ч. фізичні особи-підприємці	263,0	250,1	248,1	261,4	271,6	268,5	265,1	261,6
сільське, лісове та рибне господарство	2794,0	2298,3	2262,3	2280,1	2297,4	2532,7	2573,2	2531,0

Продовження табл. Д.1

Аргументи та модули	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
у т.ч. фізичні особи-підприємці	43,1	44,1	44,8	44,2	41,9	44,0	43,2	43,2
Кількість найманих працівників на одному великому підприємстві, осіб – усього	4096	3752	4039	4143	3912	3530	3105	3075
сільське, лісове та рибне господарство	2529	2083	1665	1904	1530	1425	1267	1072
Кількість найманих працівників на одному середньому підприємстві, осіб – усього	162	169	171	177	173	171	172	175
сільське, лісове та рибне господарство	150	146	136	144	141	141	132	130
Кількість найманих працівників на одному малому підприємстві, осіб – усього	6	4	4	5	5	5	5	5
у т.ч. мікропідприємства	4	4	4	4	4	4	5	4
сільське, лісове та рибне господарство	3	2	2	2	2	2	2	2
у т.ч. мікропідприємства	1	2	2	2	2	2	2	2
Рівень безробіття населення, тис. осіб	1713,9	1847,6	1654,7	1678,2	1698,0	1578,6	1487,7	1674,2

\* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях



Продовження табл. Д.2

Показники	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	100,0	100,0	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	100,0
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	100,0	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9
витрати на оплату праці, тис. грн. на одного працівника	35,9	40,4	48,7	60,9	82	97,5	111,8	124,3
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	30,4	33,3	40,5	51,9	73,3	92,8	105,7	116,9
оплата праці в місяць, грн. на одного працівника	2992	3367	4058	5075	6833	8125	9317	10358
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	2533	2775	3375	4325	6108	7733	8808	9742
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	10,6	11,7	13,8	14,9	15,4	16,4	18,9	19,8
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	6,4	8,6	9,5	10,3	11,2	11,6	12,6	12,7
відрахування на соціальні заходи, грн. на одного працівника	9,4	12,3	15,6	12,3	16,6	19,9	23	25,6
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	5,0	9,9	13,8	11,1	15,6	19,7	22,5	24,7
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,8	3,6	4,4	3	3,1	3	4	4
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	1,1	2,6	3,2	2,2	2,4	2,5	2,7	2,7
Малі підприємства								
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	94,4	93,6	93,0	94,6	94,2	94,7	90,7	95,5
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	80,3	86,1	86,3	85,9	84,9	84,4	85,8	87,2

Продовження табл. Д.2

Показники	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
витрати на оплату праці, тис. грн. на одного працівника	25,3	30,4	32	38,2	53,2	65	76,7	84,3
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	23,4	25,9	26,3	30,9	44,9	59,3	69,2	76,4
оплата праці в місяць, грн. на одного працівника	2108	2533	2667	3183	4433	5417	6392	7025
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	1950	2158	2192	2575	3742	4942	5767	6367
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	9,6	10,7	11,1	11,4	12,7	12,8	13,6	13,3
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	6,0	5,9	5,6	5,6	7,0	7,2	7,7	7,8
відрахування на соціальні заходи, грн. на одного працівника	7,6	9,9	11,1	8,4	11,7	15,2	17	18,8
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	5,5	7,7	9,6	7,4	10,3	14	15,9	17,6
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,9	3,5	3,8	2,5	2,8	3,0	3,0	3,0
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	1,4	1,6	2,0	1,3	1,6	1,7	1,8	1,8
З них мікропідприємства								
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	91,5	85,9	85,0	87,9	87,5	88,5	80,5	90,2
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	60,2	69,0	69,7	70,2	68,5	67,9	69,7	72,6
витрати на оплату праці, тис. грн. на одного працівника	22,1	25,4	26,2	30,7	37	53,2	62,2	69,2
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	16,4	18,3	18,9	23,8	26,8	45,5	49,5	52,7

Продовження табл. Д.2

Показники	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
оплата праці в місяць, грн. на одного працівника	1842	2117	2183	2558	3083	4433	5183	5767
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	1367	1525	1575	1983	2233	3792	4125	4392
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	9,5	10,6	11,2	10,9	11,6	13,2	13,2	12,6
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	5,0	5,9	5,0	5,0	6,9	7,3	6,9	6,4
відрахування на соціальні заходи, грн. на одного працівника	6,5	8,9	9,4	7,3	8,6	13,7	14,9	16,6
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	4,6	5,0	6,8	6,7	7,2	12,4	13,3	14,2
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,8	3,7	4,0	2,6	2,7	3,4	3,2	3,0
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	1,4	1,6	1,8	1,4	1,9	2,0	1,8	1,7

\* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Таблиця Д.3

**Показники розвитку підприємств агропродовольчої сфери України за 2010-2020 рр. [розраховано автором за 28-34]\***

Показники	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість зайнятого населення (у віці 15-70 років), тис осіб – усього	19180,2	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	15915,3
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	3280,0	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7	2937,6	3010,4	2721,2
Кількість найманих працівників, тис осіб – усього	8064,2	7331,4	5930,0	5899,1	5844,9	5999,5	6369,6	6213,7
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	724,8	658,9	569,4	566,4	558,1	545,7	535,0	499,9
У відсотках до загального підсумку сільське, лісове та рибне господарство	9,0	9,0	9,6	9,6	9,5	9,1	8,4	8,0
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн – усього	2239	3615	4195	5835	7104	8865	10497	11591
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	1472	2851	3309	4975	6057	7557	8856	9757
Мінімум (Одеська область, 2020 рік)	1157	2156	2257	3618	4482	5417	6122	6588
Максимум (Івано-Франківська область, 2020 рік)	2358	3887	4358	5962	7250	9979	12346	14156
Капітальні інвестиції, млн грн – усього	189061	256918	273116	333896	448462	578726	623979	508217
у т.ч. сільське, лісове та рибне господарство	11568	25863	30155	53648	64243	66104	59130	50680
Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, тис грн на зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2016 року	380,4	584,3	624,0	710,2	755,4	867,7	928,6	857,2



*Продовження табл. Д.3*

Показники	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Мінімум (Одеська область, 2020 рік)	263,9	487,3	498,3	524,8	662,5	687,7	649,5	394,2
Максимум (Сумська область, 2020 рік)	499,3	756,2	832,1	900,3	951,9	1197,2	1225,8	1343,7
у т. ч. рослинництво	424,7	618,3	660,0	736,3	777,4	900,1	954,4	853,7
тваринництво	276,7	479,2	503,9	594,3	664,8	730,4	815,2	872,8
Чистий прибуток у сільському, лісовому та рибному господарстві, млн грн	17253,6	21413,4	101912,2	89816,3	78457,7	66878,1	90167	81032,6

\* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

## Додаток Е

### Характеристика виробничих функцій

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів.

Виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі діяльності підприємства. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення діяльності суб'єкта господарювання.

Виробничі функції поділяють на лінійні та нелінійні. В даному випадку на основі даних статистичної звітності України 2010-2020 рр. за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій будемо досліджувати залежність рівня рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств від кількості зайнятих працівників на підприємствах різної форми власності, оскільки рівень рентабельності є узагальненням ефективності всієї системи управління, елементом якої і є кадрова безпека, що було обґрунтовано у розділі I дисертаційної роботи.

Основною метою розрахунку регресійних моделей та аналізу статистичних коефіцієнтів є визначення виробничої функції, яка найточніше визначає залежність між фактором та показником, тобто кількістю зайнятих працівників та рівнем рентабельності (збитковості) діяльності підприємств, що в подальшому дослідженні дозволить проводити прогнозування макро- та мікроекономічних процесів [44].

## Додаток Ж

### Анкета щодо визначення актуальних факторів кадрової безпеки в системі управління підприємств агропродовольчої сфери

#### 1. Актуальна мета кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери:

- 1.1) безпека життєдіяльності, мобільність і рух робочої сили
- 1.2) здатність до інновацій, ефективність робочої сили та робочого часу
- 1.3) соціально-мотиваційна та професійна безпека, соціальний захист персоналу
- 1.4) забезпечення та підтримка економічної стійкості, конкурентоспроможності підприємства
- 1.5) мінімізація ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою
- 1.6) здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам
- 1.7) \_\_\_\_\_.

#### 2. Актуальні завдання кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери:

- 2.1) захист від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом
- 2.2) створення умов для найефективнішого управління персоналом
- 2.3) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу
- 2.4) захист персоналу
- 2.5) ефективне формування та використання кадрового потенціалу
- 2.6) виявлення, відображення і ліквідація наслідків різних загроз діяльності
- 2.7) \_\_\_\_\_.

#### 3. Актуальні методи забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери:

- 3.1) організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації
- 3.2) використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну
- 3.3) здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу
- 3.4) розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів
- 3.5) формування «гарячої лінії» проти шахрайства

3.6) розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами

3.7) \_\_\_\_\_.

**4. Найактуальніша група факторів кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери:**

4.1) соціально-мотиваційна безпека

4.2) професійна безпека

4.3) антиконфліктна безпека

4.4) \_\_\_\_\_.

**5. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери:**

5.1) плинність кадрів

5.2) фізичне старіння кадрів

5.3) невідповідність кваліфікації

5.4) питома вага інженерно-технічних та наукових працівників

5.5) продуктивність праці

5.6) обмеженість ресурсів

5.7) пандемія, війна

5.8) \_\_\_\_\_.

**6. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери на рівні особистості:**

6.1) розвиток особистих якостей персоналу

6.2) самоосвіта та самовдосконалення персоналу

6.3) фізичний та духовний розвиток персоналу

6.4) задоволення мотиваційною складовою

6.5) задоволення соціальним пакетом.

6.6) \_\_\_\_\_.

**7. Актуальні кадрові ризики підприємств агропродовольчої сфери:**

7.1) супротив змінам з боку персоналу у зв'язку з недостатньою їх кваліфікацією

7.2) невідповідність якісного та кількісного складу персоналу необхідному

7.3) неефективність використання працівників

7.4) порушення техніки безпеки

7.5) несприятливий психологічний клімат в колективі

7.6) низька мотивація праці

7.7) професійні захворювання і травматизм

7.8) неефективна робота з кадровим резервом

7.9) створення негативного іміджу підприємства

7.10) \_\_\_\_\_.

**8. Актуальні форми загроз кадровій безпеці підприємств агропродовольчої сфери:**

8.1) безпеці працівників, які можуть стати об'єктами переманювання, вербування, шантажу.

8.2) безпеці підприємства з боку працівників, які безвідповідально або навмисне спроможні завдати шкоди

8.3) інформаційній безпеці, що пов'язана з діяльністю персоналу та реалізується у формі розголошення конфіденційної інформації.

8.4) майновій безпеці, що пов'язана з діяльністю персоналу та реалізується у формі розкрадання та навмисного пошкодження майна

8.5) матеріального характеру, що виражається у заподіянні навмисної фінансової шкоди

8.6) безпосередні втрати персоналу, які виражаються у втраті найбільш професійних працівників, зниженні мотивації до ефективної праці

8.7) \_\_\_\_\_.

**9. На Вашу думку, на скільки відсотків максимально можна збільшити операційний прибуток підприємства агропродовольчої сфери при побудові оптимальної підсистеми кадрової безпеки:**

9.1) маса операційного прибутку і стан підсистеми кадрової безпеки не пов'язані між собою

9.2) до 1 %

9.3) 1-10 %

9.4) 10-20 %

9.5) більше 20%

9.6) \_\_\_\_\_.

**10. На Вашу думку, пандемія COVID-19 вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери?**

10.1) ні

10.2) несуттєво вплинула

10.3) вплинула суттєво, але не системно

10.4) вплинула суттєво і системно

10.5) \_\_\_\_\_.

**11. На Вашу думку, російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери до 24.02.2022 р.?**

11.1) ні

11.2) несуттєво вплинула

11.3) вплинула суттєво, але не системно

11.4) вплинула суттєво і системно

11.5) \_\_\_\_\_.

**12. На Вашу думку, російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери після 24.02.2022 р.?**

- 12.1) ні
- 12.2) несуттєво вплинула
- 12.3) вплинула суттєво, але не системно
- 12.4) вплинула суттєво і системно
- 12.5) \_\_\_\_\_.

**13. На Вашу думку, скільки підприємств агропродовольчої сфери України системно займаються питаннями кадрової безпеки (мають відповідних спеціалістів, паспорти кадрових ризиків, програму кадрової безпеки, політику кадрової безпеки тощо)?**

- 13.1) великі підприємства \_\_\_\_\_ %
- 13.2) середні підприємства \_\_\_\_\_ %
- 13.3) малі підприємства \_\_\_\_\_ %
- 13.4) мікропідприємства \_\_\_\_\_ %

**14. На Вашу думку, за якої мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця?**

- 14.1) до 10 тис. грн./міс
- 14.2) 10-20 тис. грн./міс
- 14.3) 20-40 тис. грн./міс
- 14.4) більше 40 тис. грн./міс
- 14.5) кадрова безпека не пов'язана з рівнем заробітної плати
- 14.6) \_\_\_\_\_

**15. На Вашу думку, чи окупні витрати на підсистему кадрової безпеки для підприємств агропродовольчої сфери України?**

- 15.1) так, завжди
- 15.2) так, але інколи
- 15.3) ні, ніколи
- 15.4) \_\_\_\_\_

Додаток И

**Карта актуальних факторів кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери [складено автором]**

Питання	Кількість позитивних відповідей	Питома вага, %
1. Актуальна мета кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери: безпека життєдіяльності, мобільність і рух робочої сили		
здатність до інновацій, ефективність робочої сили та робочого часу	3	23,1
соціально-мотиваційна та професійна безпека, соціальний захист персоналу		
забезпечення та підтримка економічної стійкості, конкурентоспроможності підприємства	1	7,7
мінімізація ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою	9	<b>69,2</b>
Здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам		
2. Актуальні завдання кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери: захист від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом	9	<b>69,2</b>
створенням умов для найефективнішого управління персоналом	3	23,1
збереження та розвиток інтелектуального потенціалу	5	38,5
захист персоналу	3	23,1
ефективне формування та використання кадрового потенціалу	7	53,8
виявлення, відображення і ліквідація наслідків різних загроз діяльності		
збереження працездатних колективів	1	7,7
3. Актуальні методи забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери: організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації	9	<b>69,2</b>
використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну		
здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу	5	38,5
розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів	5	38,5
формування «гарячої лінії» проти шахрайства		

## Продовж. додатку И

Питання	Кількість позитивних відповідей	Питома вага, %
розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами	1	7,7
жодного	1	7,7
4. Найактуальніша група факторів кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери:		
соціально-мотиваційна безпека	6	<b>46,2</b>
професійна безпека	5	38,5
антиконфліктна безпека	2	15,4
5. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку на рівні підприємства агропродовольчої сфери:		
плинність кадрів	7	<b>53,8</b>
фізичне старіння кадрів	3	23,1
невідповідність кваліфікації	6	46,2
питома вага інженерно-технічних та наукових працівників		
продуктивність праці	1	7,7
обмеженість ресурсів	4	30,8
пандемія, війна	7	<b>53,8</b>
рівень заробітної плати	1	7,7
6. Актуальні фактори впливу на кадрову безпеку підприємств агропродовольчої сфери на рівні особистості:		
розвиток особистих якостей персоналу	6	46,2
самоосвіта та самовдосконалення персоналу	6	46,2
фізичний та духовний розвиток персоналу	2	15,4
задоволення мотиваційною складовою	10	<b>76,9</b>
задоволення соціальним пакетом	3	23,1
можливість кар'єрного росту	1	7,7
7. Актуальні кадрові ризики підприємств агропродовольчої сфери:		
супротив змінам з боку персоналу у зв'язку з недостатньою їх кваліфікацією	7	<b>53,8</b>
невідповідність якісного та кількісного складу персоналу необхідному	5	38,5
неефективність використання працівників	4	30,8
порушення техніки безпеки	2	15,4
несприятливий психологічний клімат в колективі	6	46,2
низька мотивація праці	7	<b>53,8</b>
професійні захворювання і травматизм	1	7,7
неефективна робота з кадровим резервом	3	23,1



Питання	Кількість позитивних відповідей	Питома вага, %
створення негативного іміджу підприємства	2	15,4
можливість лише часткової релокації в разі військових загроз	1	7,7
8. Актуальні форми загроз кадровій безпеці підприємств агропродовольчої сфери: безпеці працівників, які можуть стати об'єктами переманювання, вербування, шантажу	3	23,1
безпеці підприємства з боку працівників, які безвідповідально або навмисне спроможні завдати шкоди	5	38,5
інформаційній безпеці, що пов'язана з діяльністю персоналу та реалізується у формі розголошення конфіденційної інформації		
майновій безпеці, що пов'язана з діяльністю персоналу та реалізується у формі розкрадання та навмисного пошкодження майна	1	7,7
матеріального характеру, що виражається у заподіянні навмисної фінансової шкоди	2	15,4
безпосередні втрати персоналу, які виражаються у втраті найбільш професійних працівників, зниженні мотивації до ефективної праці	9	<b>69,2</b>
фізичного знищення через військові дії	1	7,7
9. На Вашу думку, на скільки відсотків максимально можна збільшити операційний прибуток підприємства агропродовольчої сфери при побудові оптимальної підсистеми кадрової безпеки: маса операційного прибутку і стан підсистеми кадрової безпеки не пов'язані між собою		
до 1 %		
1-10 %	1	7,7
10-20 %	5	38,5
більше 20%	6	<b>46,2</b>
будь-які безпекові заходи лише знижують прибуток	1	7,7
10. На Вашу думку, пандемія COVID-19 вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери?		
ні	1	7,7
несуттєво вплинула	4	30,8
вплинула суттєво, але не системно	5	<b>38,5</b>
вплинула суттєво і системно	3	23,1
11. На Вашу думку, російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери до 24.02.2022 р.?		
ні	1	7,7
несуттєво вплинула	3	23,1
вплинула суттєво, але не системно	4	30,8

## Продовж. додатку И

Питання	Кількість позитивних відповідей	Питома вага, %
вплинула суттєво і системно	5	<b>38,5</b>
12. На Вашу думку, російсько-українська війна вплинула на підсистему кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери після 24.02.2022 р.? ні	1	7,7
несуттєво вплинула	1	7,7
вплинула суттєво, але не системно	1	7,7
вплинула суттєво і системно	9	<b>69,2</b>
на окупованих територіях і в зонах бойових дій вплинула суттєво і системно, на інших територіях – суттєво, але не системно	1	7,7
13. На Вашу думку, скільки підприємств агропродовольчої сфери України системно займаються питаннями кадрової безпеки (мають відповідних спеціалістів, паспорти кадрових ризиків, програму кадрової безпеки, політику кадрової безпеки тощо)? великі підприємства, %	в середньому	<b>45,5</b>
середні підприємства, %	в середньому	<b>27,4</b>
малі підприємства, %	в середньому	<b>10,1</b>
мікропідприємства, %	в середньому	<b>6,8</b>
14. На Вашу думку, за якої мінімальної заробітної плати працівникам підприємств агропродовольчої сфери України питання кадрової безпеки матимуть найменші негативні наслідки для роботодавця? до 10 тис. грн./міс	1	7,7
10-20 тис. грн./міс	4	30,8
20-40 тис. грн./міс	6	<b>46,2</b>
більше 40 тис. грн./міс		
кадрова безпека не пов'язана з рівнем заробітної плати	2	15,4
15. На Вашу думку, чи окупні витрати на підсистему кадрової безпеки для підприємств агропродовольчої сфери України? так, завжди	6	<b>46,2</b>
так, але інколи	6	<b>46,2</b>
ні, ніколи		
немає прямого зв'язку	1	7,7





Додаток Л

**АНКЕТА**

**визначення показників соціальної складової кадрової безпеки підприємства  
агропродовольчої сфери**

---

(назва підприємства)

---

(ПІБ, посада респондента)

Здійсніть бальну оцінку факторів, які впливають на соціальну складову кадрової безпеки (поставте позначку на одному варіанті відповіді).

Оцінка від 1 до 5 балів, де 1 – мінімальна бальна оцінка; 5 – максимальна бальна оцінка.

1. Забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

2. Санітарно-гігієнічні умови робочого місця:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

3. Естетичність умов робочого місця:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

4. Безпечність праці для здоров'я:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

5. Втомиюваність на робочому місці

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

6. Ставлення керівника до працівників:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

7. Оцінка працівниками ділових якостей керівника:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

8. Оцінка працівниками професійних якостей керівника:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

9. Оцінка особистісних якостей керівника:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

10. Оцінка лідерських позицій керівника

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

11. Рівень конфліктності в колективі (де 5 – відсутність конфліктів):

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

12. Повага в колективі:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

13. Взаємодопомога в колективі

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

14. Психологічний комфорт в колективі

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

15. Складність праці:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

16. Можливість проявити себе:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

17. Рівень ініціативи:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

18. Монотонність праці (де 1 – монотонна праця):

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

19.Інтерес до виконуваної роботи:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

20.Відповідність виконуваної роботи досвіду та кваліфікації:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

21.Оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

22.Оцінка наявності творчої складової праці:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

23.Оцінка можливостей для саморозвитку:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

24.Оцінка відповідності ділових якостей займаній посаді:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

25.Оцінка відповідності компетенцій займаній посаді:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

26.Єдність цілей в колективі:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

27.Спільність цінностей в колективі:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

28.Оцінка партнерських відносин:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

29.Рівень налагодженості комунікаційних зв'язків:

— 1 бал     — 2 бали     — 3 бали     — 4 бали     — 5 балів

Таблиця Л.1

**Оцінка показників кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Полтавської області за 2011–2020 рр. [побудовано автором]**

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>1. Група показників мотиваційної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці	1,36	1,32	1,22	1,20	1,27	1,37	1,46	1,63	1,68	1,92	1,44
Коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати	1,17	1,15	1,25	1,24	1,35	1,21	1,15	1,01	1,08	1,26	1,19
Коефіцієнт додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат в загальному обсязі фонду оплати праці	0,20	0,21	0,23	0,18	0,19	0,19	0,21	0,22	0,24	0,21	0,21
Коефіцієнт основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці	0,80	0,79	0,77	0,82	0,81	0,81	0,79	0,78	0,76	0,79	0,79
Коефіцієнт преміювання	0,15	0,16	0,17	0,13	0,15	0,15	0,17	0,17	0,20	0,18	0,16
<b>2. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення та ефективності використання персоналу</b>											
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,11	0,12	0,13	0,11	0,10	0,12	0,10	0,11	0,09	0,11
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,95	0,97	0,96	0,94	0,96	0,96	0,98	0,98	0,97	0,98	0,97
Коефіцієнт обороту по прийому	0,12	0,13	0,15	0,11	0,13	0,14	0,15	0,14	0,13	0,12	0,13
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,10	0,12	0,14	0,13	0,12	0,11	0,12	0,11	0,12	0,10	0,12
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,95	0,94	0,96	0,93	0,94	0,96	0,97	0,98	0,99	0,97	0,96
Коефіцієнт абсентеїзму	0,05	0,06	0,04	0,07	0,06	0,04	0,03	0,02	0,01	0,03	0,04



Продовження табл. Л.1

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи	0,83	0,85	0,87	0,88	0,87	0,92	0,91	0,93	0,92	0,93	0,89
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням	0,09	0,10	0,12	0,12	0,11	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,10
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,90	0,88	0,86	0,87	0,88	0,89	0,88	0,89	0,88	0,90	0,88
<b>3. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення захисту життєдіяльності персоналу</b>											
Коефіцієнт виробничого травматизму	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт навчання з питань охорони праці	0,38	0,44	0,46	0,45	0,47	0,47	0,51	0,50	0,51	0,51	0,47
Коефіцієнт частоти травматизму	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01
Коефіцієнт тяжкості травматизму, днів	11	8	14	7	0	8	0	15	0	0	6,3
Коефіцієнт рівня дотримання правил охорони праці	0,95	0,97	0,99	0,99	0,98	0,97	0,99	0,98	1,00	0,99	0,98
Коефіцієнт технічної безпеки обладнання	0,89	0,93	0,93	0,95	0,95	0,94	0,96	0,95	0,95	0,96	0,94
Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці	0,84	0,91	0,85	0,87	0,88	0,88	0,92	0,90	0,92	0,92	0,89
<b>4. Група показників професійної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт професійного розвитку	0,67	0,67	0,60	0,73	0,80	0,73	0,80	0,80	0,73	0,80	0,73

## Продовження табл. Л.1

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу	0,60	0,60	0,70	0,60	0,70	0,80	0,70	0,70	0,70	0,80	0,69
Коефіцієнт професійного досвіду	0,76	0,83	0,89	0,92	0,91	0,95	1,01	1,13	1,27	1,34	1,00
Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві	0,84	0,89	0,94	0,96	0,95	0,99	1,08	1,19	1,32	1,40	1,06
Коефіцієнт вікової структури персоналу	0,26	0,28	0,27	0,24	0,21	0,21	0,19	0,18	0,18	0,16	0,22
Коефіцієнт відповідності кваліфікації займаних посаді	0,39	0,42	0,44	0,45	0,43	0,45	0,51	0,56	0,54	0,55	0,47
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,29	0,27	0,28	0,30	0,34	0,34	0,35	0,35	0,37	0,35	0,32
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,54	0,68	0,87	0,75	0,96	1,23	1,03	1,27	1,54	1,12	1,00
<b>5. Група показників соціальної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт задоволеності умовами праці	0,68	0,68	0,72	0,68	0,72	0,76	0,72	0,76	0,76	0,80	0,73
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом	0,68	0,68	0,76	0,72	0,72	0,76	0,76	0,72	0,80	0,76	0,74
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,85	0,85	0,80	0,90	0,90	0,81
Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці	0,67	0,60	0,60	0,73	0,73	0,60	0,73	0,80	0,73	0,73	0,70

Продовження табл. Л.1

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу	0,60	0,60	0,60	0,73	0,67	0,73	0,73	0,80	0,73	0,80	0,70
Коефіцієнт вирішених конфліктів	0,89	0,91	0,92	0,90	0,96	0,94	0,94	0,96	0,99	0,97	0,94
Коефіцієнт неконфліктності	0,95	0,98	0,94	0,97	0,99	0,98	0,97	0,98	0,99	0,99	0,97
<b>6. Група показників оцінки системи кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт керованості системи кадрової безпеки підприємства	0,70	0,70	0,65	0,70	0,80	0,75	0,70	0,80	0,70	0,70	0,72
Гнучкість системи кадрової безпеки підприємства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50
Наявність та актуальність нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	0,47
Наявність на підприємстві політики кадрової безпеки	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50
Наявність на підприємстві стратегії кадрової безпеки	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,53
Наявність на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,15

Таблиця Л.2

**Оцінка показників кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Харківської області за 2011–2020 рр. [побудовано автором]**

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>1. Група показників мотиваційної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці	1,26	1,28	1,25	1,07	1,17	1,20	1,36	1,28	1,35	1,27	1,25
Коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати	1,12	1,11	1,15	1,01	1,08	1,14	1,19	1,21	1,26	1,22	1,15
Коефіцієнт додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат в загальному обсязі фонду оплати праці	0,23	0,22	0,23	0,12	0,15	0,19	0,23	0,23	0,25	0,23	0,21
Коефіцієнт основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці	0,77	0,78	0,77	0,88	0,85	0,81	0,77	0,77	0,75	0,77	0,79
Коефіцієнт преміювання	0,20	0,19	0,21	0,09	0,11	0,14	0,19	0,17	0,22	0,19	0,17
<b>2. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення та ефективності використання персоналу</b>											
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,13	0,14	0,19	0,16	0,12	0,12	0,11	0,10	0,08	0,13
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,93	0,90	0,94	0,87	0,93	0,95	0,94	0,97	0,97	0,97	0,94
Коефіцієнт обороту по прийому	0,14	0,12	0,14	0,08	0,15	0,18	0,15	0,14	0,12	0,13	0,14
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,11	0,11	0,13	0,14	0,12	0,11	0,13	0,13	0,11	0,11	0,12
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,90	0,89	0,91	0,88	0,90	0,92	0,93	0,93	0,94	0,95	0,92

Продовження табл. Л.2

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсентеїзму	0,10	0,11	0,09	0,12	0,10	0,08	0,07	0,07	0,06	0,05	0,09
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи	0,89	0,88	0,90	0,89	0,87	0,91	0,92	0,90	0,93	0,92	0,90
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням	0,13	0,12	0,14	0,17	0,15	0,12	0,12	0,10	0,09	0,08	0,12
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,90	0,89	0,88	0,89	0,87	0,86	0,87	0,90	0,86	0,89	0,88
<b>3. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення захисту життєдіяльності персоналу</b>											
Коефіцієнт виробничого травматизму	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт навчання з питань охорони праці	0,35	0,37	0,44	0,36	0,39	0,37	0,41	0,43	0,45	0,45	0,40
Коефіцієнт частоти травматизму	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01
Коефіцієнт тяжкості травматизму, днів	0	7	18	0	14	21	0	17	0	26	10,30
Коефіцієнт рівня дотримання правил охорони праці	0,98	0,97	0,98	0,99	0,96	0,97	0,98	0,97	0,99	1,00	0,98
Коефіцієнт технічної безпеки обладнання	0,78	0,81	0,76	0,82	0,87	0,89	0,92	0,90	0,93	0,93	0,86
Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці	0,81	0,85	0,87	0,83	0,91	0,88	0,90	0,91	0,92	0,93	0,88
<b>4. Група показників професійної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт професійного розвитку	0,60	0,60	0,67	0,67	0,73	0,73	0,73	0,80	0,73	0,73	0,70



Продовження табл. Л.2

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт вирішених конфліктів	0,92	0,91	0,93	0,91	0,94	0,92	0,92	0,94	0,93	0,94	0,93
Коефіцієнт неконфліктності	0,97	0,98	0,99	0,98	0,98	0,99	0,96	0,98	0,98	0,99	0,98
<b>6. Група показників оцінки системи кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт керованості системи кадрової безпеки підприємства	0,65	0,65	0,65	0,70	0,70	0,75	0,75	0,75	0,80	0,80	0,72
Гнучкість системи кадрової безпеки підприємства	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,6
Наявність та актуальність нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,53
Наявність на підприємстві політики кадрової безпеки	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40
Наявність на підприємстві стратегії кадрової безпеки	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	0,47
Наявність на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,20

Таблиця Л.3

## Оцінка показників кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери Сумської області за 2011–2020 рр.

[побудовано автором]

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>1. Група показників мотиваційної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці	1,17	1,09	1,12	1,04	1,07	1,17	1,12	1,15	1,19	1,20	1,21
Коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати	1,12	1,06	1,09	1,01	1,05	1,10	1,07	1,12	1,13	1,16	1,09
Коефіцієнт додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат в загальному обсязі фонду оплати праці	0,18	0,16	0,17	0,09	0,12	0,14	0,15	0,18	0,17	0,16	0,15
Коефіцієнт основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці	0,82	0,84	0,83	0,91	0,88	0,86	0,85	0,82	0,83	0,84	0,85
Коефіцієнт преміювання	0,16	0,15	0,16	0,07	0,11	0,12	0,14	0,16	0,15	0,14	0,14
<b>2. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення та ефективності використання персоналу</b>											
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,14	0,18	0,17	0,14	0,08	0,11	0,12	0,10	0,11	0,13
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,87	0,89	0,91	0,94	0,92	0,93	0,95	0,97	0,96	0,96	0,93
Коефіцієнт обороту по прийому	0,18	0,15	0,17	0,14	0,15	0,14	0,17	0,10	0,13	0,12	0,15
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,10	0,12	0,14	0,10	0,12	0,11	0,12	0,12	0,13	0,15	0,12
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,95	0,92	0,96	0,95	0,93	0,92	0,93	0,94	0,95	0,92	0,94



Продовження табл. Л.3

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсентеїзму	0,05	0,08	0,04	0,05	0,07	0,08	0,07	0,06	0,05	0,08	0,06
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи	0,90	0,88	0,86	0,89	0,92	0,87	0,89	0,91	0,90	0,92	0,89
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням	0,14	0,12	0,14	0,18	0,15	0,10	0,10	0,10	0,09	0,07	0,12
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,92	0,89	0,91	0,86	0,89	0,89	0,90	0,91	0,90	0,91	0,90
<b>3. Група показників, які характеризують кадрову безпеку в контексті забезпечення захисту життєдіяльності персоналу</b>											
Коефіцієнт виробничого травматизму	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт навчання з питань охорони праці	0,38	0,43	0,45	0,40	0,42	0,44	0,47	0,45	0,49	0,49	0,44
Коефіцієнт частоти травматизму	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт тяжкості травматизму, днів	0	0	0	0	23	0	0	26	18	0	6,70
Коефіцієнт рівня дотримання правил охорони праці	0,97	0,98	0,98	0,99	0,97	0,95	0,96	0,97	0,99	0,99	0,98
Коефіцієнт технічної безпеки обладнання	0,92	0,90	0,91	0,93	0,89	0,87	0,89	0,91	0,93	0,93	0,91
Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці	0,89	0,92	0,87	0,88	0,89	0,88	0,93	0,92	0,92	0,93	0,90
<b>4. Група показників професійної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт професійного розвитку	0,60	0,60	0,67	0,67	0,73	0,73	0,73	0,80	0,80	0,80	0,71

Продовження табл. Л.3

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу	0,60	0,60	0,60	0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,80	0,71
Коефіцієнт професійного досвіду	0,76	0,76	0,83	0,89	0,92	0,91	1,12	1,15	1,17	1,22	0,97
Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві	0,78	0,82	0,84	0,89	0,95	1,07	1,22	1,24	1,28	1,31	1,04
Коефіцієнт вікової структури персоналу	0,19	0,11	0,18	0,24	0,22	0,25	0,26	0,25	0,27	0,27	0,22
Коефіцієнт відповідності кваліфікації займаних посаді	0,44	0,47	0,49	0,53	0,51	0,56	0,57	0,59	0,59	0,61	0,54
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,18	0,12	0,15	0,15	0,14	0,18	0,18	0,11	0,17	0,17	0,16
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,67	0,72	0,85	0,88	0,99	1,09	1,15	1,31	1,44	1,45	1,06
<b>5. Група показників соціальної складової кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт задоволеності умовами праці	0,68	0,68	0,68	0,72	0,76	0,76	0,76	0,80	0,80	0,80	0,74
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом	0,68	0,68	0,72	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,80	0,80	0,75
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі	0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,85	0,90	0,90	0,90	0,81
Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці	0,60	0,60	0,67	0,73	0,73	0,73	0,73	0,80	0,80	0,80	0,72

Продовження табл. Л.3

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу	0,60	0,60	0,67	0,67	0,67	0,73	0,73	0,73	0,80	0,80	0,70
Коефіцієнт вирішених конфліктів	0,92	0,94	0,95	0,93	0,97	0,95	0,96	0,97	0,98	0,98	0,96
Коефіцієнт неконфліктності	0,94	0,95	0,97	0,97	0,97	0,95	0,98	0,97	0,97	0,98	0,97
<b>6. Група показників оцінки системи кадрової безпеки</b>											
Коефіцієнт керованості системи кадрової безпеки підприємства	0,65	0,65	0,65	0,70	0,70	0,75	0,75	0,80	0,80	0,80	0,73
Гнучкість системи кадрової безпеки підприємства	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60
Наявність та актуальність нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,40
Наявність на підприємстві політики кадрової безпеки	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,55
Наявність на підприємстві стратегії кадрової безпеки	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	0,47
Наявність на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,20

Таблиця Л.4

## Показники для розрахунку прогнозних значень показників кадрової безпеки

Показник	Роки										Середнє значення за 2011–2020 рр.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Полтавська область</b>											
Продуктивність персоналу, тис.грн	221,10	200,08	214,81	308,70	451,26	483,24	509,50	467,65	541,59	593,61	399,15
Коефіцієнт питомої ваги заробітної плати в чистому доході від реалізації	0,11	0,10	0,12	0,15	0,14	0,14	0,13	0,15	0,14	0,14	0,13
Коефіцієнт рентабельності	0,49	0,41	0,37	0,43	0,35	0,42	0,38	0,25	0,34	0,39	0,38
<b>Харківська область</b>											
Продуктивність персоналу, тис.грн	182,13	178,15	169,25	178,46	164,23	184,68	212,14	236,91	263,78	278,56	204,83
Коефіцієнт питомої ваги заробітної плати в чистому доході від реалізації	0,10	0,07	0,09	0,11	0,13	0,14	0,13	0,14	0,13	0,14	0,12
Коефіцієнт рентабельності	0,41	0,35	0,34	0,36	0,30	0,38	0,33	0,27	0,29	0,37	0,34
<b>Сумська область</b>											
Продуктивність персоналу, тис.грн	125,40	131,80	136,48	154,32	123,64	128,19	147,98	163,21	182,63	201,48	149,51
Коефіцієнт питомої ваги заробітної плати в чистому доході від реалізації	0,09	0,12	0,13	0,13	0,14	0,13	0,15	0,15	0,12	0,13	0,13
Коефіцієнт рентабельності	0,44	0,40	0,38	0,41	0,36	0,40	0,42	0,31	0,35	0,40	0,39

Додаток М

**Показники для проведення інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери**

*Таблиця М.1*

**Множина показників мотиваційної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k <sub>11</sub>	Коефіцієнт темпу зростання фонду оплати праці	Співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці і доходом від реалізації продукції	Стимулятор
k <sub>12</sub>	Коефіцієнт темпу зростання середньої заробітної плати	Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньою заробітної платою	Стимулятор
k <sub>13</sub>	Коефіцієнт преміювання	Співвідношення преміальних виплат та фонду заробітної плати	Стимулятор

*Таблиця М.2*

**Множина показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу [авторська розробка]**

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k <sub>21</sub>	Коефіцієнт плинності кадрів	Співвідношення кількості працівників, що вибули за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих	Дестимулятор
k <sub>22</sub>	Коефіцієнт укомплектованості кадрів	Співвідношення фактичної чисельності працівників за звітний період до штатної чисельності персоналу	Стимулятор
k <sub>23</sub>	Коефіцієнт обороту з вибуття	Співвідношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих	Дестимулятор
k <sub>24</sub>	Коефіцієнт використання трудових ресурсів	Співвідношення фактично відпрацьованого часу за рік до максимально можливого фонду робочого часу	Стимулятор
k <sub>25</sub>	Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи	Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період	Стимулятор

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k <sub>26</sub>	Коефіцієнт звільнених за власним бажанням	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період	Стимулятор
k <sub>27</sub>	Коефіцієнт стабільності кадрів	Співвідношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	Стимулятор

Таблиця М.3

**Множина показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу  
[авторська розробка]**

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k <sub>31</sub>	Коефіцієнт виробничого травматизму	Співвідношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Дестимулятор
k <sub>32</sub>	Коефіцієнт трудової дисципліни	Співвідношення невиходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період	Дестимулятор
k <sub>33</sub>	Коефіцієнт навчання з питань охорони праці	Співвідношення кількості осіб, що пройшли додаткове навчання з питань охорони праці, та середньоспискової чисельності персоналу	Стимулятор
k <sub>34</sub>	Коефіцієнт тяжкості травматизму	Співвідношення кількості днів непрацездатності та кількості травмованих осіб (або з професійними захворюваннями)	Дестимулятор
k <sub>35</sub>	Коефіцієнт рівня дотримання правил охорони праці	Співвідношення кількості працівників, що дотримуються правил охорони праці, та середньоспискової чисельності персоналу	Стимулятор
k <sub>36</sub>	Коефіцієнт технічної безпеки обладнання	Співвідношення кількості одиниць обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, та загальної кількості обладнання	Стимулятор
k <sub>37</sub>	Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці	Співвідношення кількості фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці та загальної кількості запланованих робіт за певний відрізок часу	Стимулятор

**Множина показників професійної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k41	Коефіцієнт професійного розвитку	Співвідношення суми балів по критеріям (оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації; оцінка наявності творчої складової праці; оцінка можливостей для саморозвитку) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k42	Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу	Співвідношення суми балів по критеріям (оцінка відповідності ділових якостей займаній посаді; оцінка відповідності компетенцій займаній посаді) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k43	Коефіцієнт професійного досвіду	Співвідношення досвіду роботи на відповідній посаді (в місяцях, з врахуванням терміну відпустки працівника) та максимального нормативного терміну роботи на відповідній посаді (60 місяців)	Стимулятор
k44	Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві	Співвідношення тривалості роботи працівника на підприємстві (в місяцях, з врахуванням терміну відпустки працівника) та максимального нормативного терміну роботи на підприємстві (60 місяців)	Стимулятор
k45	Коефіцієнт вікової структури персоналу	Співвідношення кількості персоналу віком до 30 років та середньооблікової чисельності працівників	Стимулятор
k46	Коефіцієнт відповідності кваліфікації займаній посаді	Співвідношення тривалості роботи працівника за спеціальністю (в місяцях, з врахуванням терміну відпустки працівника) та максимального нормативного терміну роботи за спеціальністю (60 місяців)	Стимулятор
k47	Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	Співвідношення кількості працівників з повною та неповною вищою освітою до середньооблікової чисельності штатного персоналу	Стимулятор
k48	Коефіцієнт раціоналізаторської активності	Співвідношення кількості раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих працівником, та терміном роботи працівника (в роках)	Стимулятор

**Множина показників соціальної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k <sub>51</sub>	Коефіцієнт задоволеності умовами праці	Співвідношення суми балів по критеріям (забезпеченість матеріально-технічною базою; санітарно-гігієнічні умови робочого місця; естетичні умови робочого місця; безпечність праці для здоров'я; втомлюваність на робочому місці) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k <sub>52</sub>	Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом	Співвідношення суми балів по критеріям (оцінка ставлення керівника до працівників; оцінка працівниками ділових якостей керівника; оцінка працівниками професійних якостей керівника; оцінка особистісних якостей керівника; оцінка лідерських позицій керівника.) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k <sub>53</sub>	Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі	Співвідношення суми балів по критеріям (рівень конфліктності в колективі; повага в колективі; взаємодопомога в колективі; психологічний комфорт в колективі) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k <sub>54</sub>	Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці	Співвідношення суми балів по критеріям (складність праці; можливість проявити себе; рівень ініціативи; монотонність праці; інтерес до виконуваної роботи; відповідність виконуваної роботи досвіду та кваліфікації) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k <sub>55</sub>	Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу	Співвідношення суми балів по критеріям (єдність цілей в колективі; спільність цінностей в колективі; оцінка партнерських відносин; рівень налагодженості комунікаційних зв'язків) до максимально можливої кількості балів	Стимулятор
k <sub>56</sub>	Коефіцієнт вирішених конфліктів	Співвідношення кількості вирішених конфліктів та зареєстрованих конфліктних ситуацій	Стимулятор
k <sub>57</sub>	Коефіцієнт неконфліктності	Співвідношення кількості працівників, які жодного разу не брали участь у конфліктах до середньооблікової чисельності працюючих	Стимулятор



**Множина оцінки функціонування системи кадрової безпеки  
підприємства [авторська розробка]**

Позначення	Назва показника	Зміст показника	Вид показника
k <sub>61</sub>	Коефіцієнт керованості системи кадрової безпеки підприємства	Співвідношення компетентностей, якими володіє керівний персонал системи кадрової безпеки до загальних компетентностей, якими повинен володіти керівник відповідного рівня.	Стимулятор
k <sub>62</sub>	Гнучкість системи кадрової безпеки підприємства	Здатність системи управління кадровою безпекою швидко адаптувати організаційну побудову до зовнішніх та внутрішніх потреб	Стимулятор
k <sub>63</sub>	Наявність та актуальність нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства	Оцінка актуальності нормативно-правового забезпечення системи кадрової безпеки підприємства на основі анкетування та опитування управлінського персоналу	Стимулятор
k <sub>64</sub>	Наявність на підприємстві політики кадрової безпеки	Оцінка наявності на підприємстві політики кадрової безпеки (на основі анкетування та опитування управлінського персоналу)	Стимулятор
k <sub>65</sub>	Наявність на підприємстві стратегії кадрової безпеки	Оцінка наявності на підприємстві стратегії кадрової безпеки (на основі анкетування та опитування управлінського персоналу)	Стимулятор
k <sub>66</sub>	Наявність на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою	Оцінка наявності на підприємстві підрозділу управління кадровою безпекою (на основі анкетування та опитування управлінського персоналу)	Стимулятор

Таблиця М.7

**Нормалізовані показники множини мотиваційної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>11</sub>	Полтавська	0,318	0,278	0,179	0,159	0,228	0,328	0,417	0,586	0,635	0,874
	Харківська	0,218	0,238	0,208	0,030	0,129	0,159	0,318	0,238	0,308	0,228
	Сумська	0,228	0,129	0,050	0,079	0,000	0,030	0,129	0,079	0,109	0,149
g <sub>12</sub>	Полтавська	0,471	0,412	0,706	0,676	1,000	0,588	0,412	0,000	0,206	0,735
	Харківська	0,324	0,294	0,412	0,000	0,206	0,382	0,529	0,588	0,735	0,618
	Сумська	0,618	0,324	0,147	0,235	0,000	0,118	0,265	0,176	0,324	0,353
g <sub>13</sub>	Полтавська	0,533	0,600	0,667	0,400	0,533	0,533	0,667	0,667	0,867	0,733
	Харківська	0,867	0,800	0,933	0,133	0,267	0,467	0,800	0,667	1,000	0,800
	Сумська	0,800	0,600	0,533	0,600	0,000	0,267	0,333	0,467	0,600	0,533

Таблиця М.8

**Коваріаційна матриця множини нормалізованих показників мотиваційної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

	g <sub>11</sub>	g <sub>12</sub>	g <sub>13</sub>
g <sub>11</sub>	0,035143	0,013672	0,02287
g <sub>12</sub>	0,013672	0,057306	0,023813
g <sub>13</sub>	0,02287	0,023813	0,051358

Таблиця М.9

**Вагові коефіцієнти множини показників мотиваційної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора F <sub>1</sub>	Вагові коефіцієнти $\alpha_{1j}$
g <sub>11</sub>	0,4246	0,180285
g <sub>12</sub>	0,6394	0,408832
g <sub>13</sub>	0,641	0,410881

Таблиця М.10

**Нормалізовані показники множини забезпечення та ефективності  
використання персоналу в сфері кадрової безпеки [авторська розробка]**

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>21</sub>	Полтавська	0,526	0,421	0,368	0,316	0,421	0,474	0,368	0,474	0,421	0,526
	Харківська	0,211	0,316	0,263	0,000	0,158	0,368	0,368	0,421	0,474	0,579
	Сумська	0,316	0,263	0,053	0,105	0,263	0,579	0,421	0,368	0,474	0,421
g <sub>22</sub>	Полтавська	0,518	0,648	0,583	0,453	0,583	0,583	0,712	0,712	0,648	0,712
	Харківська	0,389	0,194	0,453	0,000	0,389	0,518	0,453	0,648	0,648	0,648
	Сумська	0,000	0,130	0,259	0,453	0,324	0,389	0,518	0,648	0,583	0,583
g <sub>23</sub>	Полтавська	1,000	0,600	0,200	0,400	0,600	0,800	0,600	0,800	0,600	1,000
	Харківська	0,800	0,800	0,400	0,200	0,600	0,800	0,400	0,400	0,800	0,800
	Сумська	1,000	0,600	0,200	1,000	0,600	0,800	0,600	0,600	0,400	0,000
g <sub>24</sub>	Полтавська	0,955	0,943	0,966	0,932	0,943	0,966	0,977	0,989	1,000	0,977
	Харківська	0,898	0,887	0,909	0,876	0,898	0,921	0,932	0,932	0,943	0,955
	Сумська	0,955	0,921	0,966	0,955	0,932	0,921	0,932	0,943	0,955	0,921
g <sub>25</sub>	Полтавська	0,000	0,120	0,240	0,301	0,240	0,541	0,481	0,601	0,541	0,601
	Харківська	0,361	0,301	0,421	0,361	0,240	0,481	0,541	0,421	0,601	0,541
	Сумська	0,421	0,301	0,180	0,361	0,541	0,240	0,361	0,481	0,421	0,541
g <sub>26</sub>	Полтавська	1,000	0,750	1,000	0,788	1,000	1,000	0,771	1,000	0,750	1,000
	Харківська	0,633	0,788	1,000	0,711	0,828	1,000	1,000	0,750	0,725	1,000
	Сумська	1,000	0,607	0,389	1,000	1,000	1,000	0,750	0,542	0,725	0,000
g <sub>27</sub>	Полтавська	0,667	0,333	0,000	0,167	0,333	0,500	0,333	0,500	0,333	0,667
	Харківська	0,667	0,500	0,333	0,500	0,167	0,000	0,167	0,667	0,000	0,500
	Сумська	1,000	0,500	0,833	0,000	0,500	0,500	0,667	0,833	0,667	0,833

Таблиця М.11

**Коваріаційна матриця множини нормалізованих показників  
забезпечення та ефективності використання персоналу в сфері кадрової  
безпеки [авторська розробка]**

	g <sub>21</sub>	g <sub>22</sub>	g <sub>23</sub>	g <sub>24</sub>	g <sub>25</sub>	g <sub>26</sub>	g <sub>27</sub>
g <sub>21</sub>	0,020388	0,018223	0,011719	0,00181	0,004977	0,007879	0,003041
g <sub>22</sub>	0,018223	0,038468	0,003108	0,003262	0,00929	0,002674	-0,01144
g <sub>23</sub>	0,011719	0,003108	0,066489	0,001629	0,002378	0,033671	-0,00163
g <sub>24</sub>	0,00181	0,003262	0,001629	0,000837	0,001106	0,001268	0,000226
g <sub>25</sub>	0,004977	0,00929	0,002378	0,001106	0,022819	0,000345	-0,00024
g <sub>26</sub>	0,007879	0,002674	0,033671	0,001268	0,000345	0,050777	-0,02458
g <sub>27</sub>	0,003041	-0,01144	-0,00163	0,000226	-0,00024	-0,02458	0,072099

Таблиця М.12

**Вагові коефіцієнти множини нормалізованих показників забезпечення та ефективності використання персоналу в сфері кадрової безпеки  
[авторська розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора $F_2$	Вагові коефіцієнти $\alpha_{2j}$
g <sub>21</sub>	0,1574	0,024775
g <sub>22</sub>	0,1823	0,033233
g <sub>23</sub>	0,5809	0,337445
g <sub>24</sub>	0,0248	0,000615
g <sub>25</sub>	0,0501	0,00251
g <sub>26</sub>	0,5969	0,35629
g <sub>27</sub>	0,4951	0,245124

Таблиця М.13

**Нормалізовані показники множини забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки [авторська розробка]**

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>31</sub>	Полтавська	0,500	0,500	0,000	0,500	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	1,000
	Харківська	1,000	0,500	0,500	1,000	0,500	0,500	1,000	0,500	1,000	0,500
	Сумська	1,000	1,000	0,500	0,500	0,500	0,500	1,000	1,000	1,000	1,000
g <sub>32</sub>	Полтавська	1,000	0,500	1,000	1,000	1,000	0,500	1,000	1,000	0,500	1,000
	Харківська	0,500	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	1,000	0,500	0,500	1,000
	Сумська	1,000	1,000	1,000	1,000	0,500	1,000	1,000	0,500	0,500	1,000
g <sub>33</sub>	Полтавська	0,126	0,378	0,462	0,420	0,504	0,504	0,672	0,630	0,672	0,672
	Харківська	0,000	0,084	0,378	0,042	0,168	0,084	0,252	0,336	0,420	0,420
	Сумська	0,126	0,336	0,420	0,210	0,294	0,378	0,504	0,420	0,588	0,588
g <sub>34</sub>	Полтавська	0,577	0,692	0,462	0,731	1,000	0,692	1,000	0,423	1,000	1,000
	Харківська	1,000	0,731	0,308	1,000	0,462	0,192	1,000	0,346	1,000	0,000
	Сумська	1,000	1,000	1,000	1,000	0,115	1,000	1,000	0,000	0,308	1,000
g <sub>35</sub>	Полтавська	0,000	0,400	0,800	0,800	0,600	0,400	0,800	0,600	1,000	0,800
	Харківська	0,600	0,400	0,600	0,800	0,200	0,400	0,600	0,400	0,800	1,000
	Сумська	0,400	0,600	0,600	0,800	0,400	0,000	0,200	0,400	0,800	0,800
g <sub>36</sub>	Полтавська	0,542	0,708	0,708	0,792	0,792	0,750	0,833	0,792	0,792	0,833
	Харківська	0,083	0,208	0,000	0,250	0,458	0,542	0,667	0,583	0,708	0,708
	Сумська	0,667	0,583	0,625	0,708	0,542	0,458	0,542	0,625	0,708	0,708
g <sub>37</sub>	Полтавська	0,158	0,526	0,211	0,316	0,368	0,368	0,579	0,474	0,579	0,579
	Харківська	0,000	0,211	0,316	0,105	0,526	0,368	0,474	0,526	0,579	0,632
	Сумська	0,421	0,579	0,316	0,368	0,421	0,368	0,632	0,579	0,579	0,632

Таблиця М.14

**Коваріаційна матриця множини нормалізованих показників  
забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової  
безпеки [авторська розробка]**

	g <sub>31</sub>	g <sub>32</sub>	g <sub>33</sub>	g <sub>34</sub>	g <sub>35</sub>	g <sub>36</sub>	g <sub>37</sub>
g <sub>31</sub>	0,078056	-0,00194	0,008824	0,045491	0,017222	0,005324	0,015526
g <sub>32</sub>	-0,00194	0,058056	-0,00154	0,02985	0,003889	0,010185	-0,00518
g <sub>33</sub>	0,008824	-0,00154	0,037592	0,003092	0,020168	0,026786	0,02061
g <sub>34</sub>	0,045491	0,02985	0,003092	0,119002	0,010556	0,006606	-0,00592
g <sub>35</sub>	0,017222	0,003889	0,020168	0,010556	0,066889	0,017407	0,007895
g <sub>36</sub>	0,005324	0,010185	0,026786	0,006606	0,017407	0,044252	0,020395
g <sub>37</sub>	0,015526	-0,00518	0,02061	-0,00592	0,007895	0,020395	0,027581

Таблиця М.15

**Вагові коефіцієнти множини нормалізованих показників забезпечення  
захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки [авторська  
розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора F <sub>3</sub>	Вагові коефіцієнти $\alpha_{3j}$
g <sub>31</sub>	0,4973	0,247307
g <sub>32</sub>	0,2292	0,052533
g <sub>33</sub>	0,1399	0,019572
g <sub>34</sub>	0,7646	0,584613
g <sub>35</sub>	0,2497	0,06235
g <sub>36</sub>	0,1667	0,027789
g <sub>37</sub>	0,0761	0,005791

Таблиця М.16

**Нормалізовані показники множини професійної складової кадрової  
безпеки [авторська розробка]**

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>41</sub>	Полтавська	0,203	0,203	0,000	0,377	0,580	0,377	0,580	0,580	0,377	0,580
	Харківська	0,000	0,000	0,203	0,203	0,377	0,377	0,377	0,580	0,377	0,377
	Сумська	0,000	0,000	0,203	0,203	0,377	0,377	0,377	0,580	0,580	0,580
g <sub>42</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,271	0,000	0,271	0,542	0,271	0,271	0,271	0,542
	Харківська	0,271	0,271	0,000	0,000	0,000	0,271	0,271	0,271	0,542	0,542
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,271	0,271	0,271	0,542	0,542	0,542	0,542
g <sub>43</sub>	Полтавська	0,012	0,098	0,172	0,208	0,196	0,245	0,319	0,466	0,637	0,723
	Харківська	0,000	0,049	0,074	0,110	0,110	0,172	0,343	0,282	0,478	0,539
	Сумська	0,012	0,012	0,098	0,172	0,208	0,196	0,454	0,490	0,515	0,576

Продовж. табл. М.16

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>44</sub>	Полтавська	0,076	0,140	0,204	0,229	0,216	0,267	0,382	0,522	0,687	0,789
	Харківська	0,305	0,382	0,471	0,573	0,560	0,624	0,713	0,776	0,814	0,878
	Сумська	0,000	0,051	0,076	0,140	0,216	0,369	0,560	0,585	0,636	0,674
g <sub>45</sub>	Полтавська	0,639	0,715	0,677	0,563	0,450	0,450	0,374	0,336	0,336	0,260
	Харківська	0,450	0,412	0,525	0,336	0,222	0,222	0,260	0,298	0,260	0,298
	Сумська	0,374	0,071	0,336	0,563	0,487	0,601	0,639	0,601	0,677	0,677
g <sub>46</sub>	Полтавська	0,000	0,049	0,082	0,098	0,066	0,098	0,197	0,279	0,246	0,262
	Харківська	0,041	0,090	0,123	0,164	0,131	0,189	0,246	0,303	0,287	1,000
	Сумська	0,082	0,131	0,164	0,230	0,197	0,279	0,295	0,328	0,328	0,361
g <sub>47</sub>	Полтавська	0,573	0,509	0,541	0,605	0,732	0,732	0,764	0,764	0,828	0,764
	Харківська	0,382	0,446	0,509	0,414	0,318	0,509	0,446	0,414	0,477	0,541
	Сумська	0,223	0,032	0,127	0,127	0,095	0,223	0,223	0,000	0,191	0,191
g <sub>48</sub>	Полтавська	0,021	0,119	0,253	0,169	0,316	0,506	0,365	0,534	0,723	0,428
	Харківська	0,190	0,000	0,126	0,147	0,232	0,316	0,435	0,449	0,569	0,541
	Сумська	0,112	0,147	0,239	0,260	0,337	0,407	0,449	0,562	0,653	0,660

Таблиця М.17

**Коваріаційна матриця множини нормалізованих показників професійної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

	g <sub>41</sub>	g <sub>42</sub>	g <sub>43</sub>	g <sub>44</sub>	g <sub>45</sub>	g <sub>46</sub>	g <sub>47</sub>	g <sub>48</sub>
g <sub>41</sub>	0,038795	0,021594	0,029321	0,029315	0,000878	0,013969	0,010747	0,027595
g <sub>42</sub>	0,021594	0,041515	0,032066	0,031241	0,004676	0,020120	0,002098	0,030675
g <sub>43</sub>	0,029321	0,032066	0,041853	0,038884	0,000026	0,022667	0,011093	0,034919
g <sub>44</sub>	0,029315	0,031241	0,038884	0,065058	-0,011229	0,028977	0,012684	0,033227
g <sub>45</sub>	0,000878	0,004676	0,000026	-0,011229	0,027880	-0,004058	-0,006110	-0,000015
g <sub>46</sub>	0,013969	0,020120	0,022667	0,028977	-0,004058	0,030934	-0,002732	0,020469
g <sub>47</sub>	0,010747	0,002098	0,011093	0,012684	-0,006110	-0,002732	0,055594	0,004100
g <sub>48</sub>	0,027595	0,030675	0,034919	0,033227	-0,000015	0,020469	0,004100	0,037552

Таблиця М.18

**Вагові коефіцієнти множини нормалізованих показників професійної  
складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора $F_4$	Вагові коефіцієнти $\alpha_{4j}$
g <sub>41</sub>	0,3545	0,12567
g <sub>42</sub>	0,3839	0,147379
g <sub>43</sub>	0,4432	0,196426
g <sub>44</sub>	0,5156	0,265843
g <sub>45</sub>	0,0352	0,001239
g <sub>46</sub>	0,2907	0,084506
g <sub>47</sub>	0,1294	0,016744
g <sub>48</sub>	0,4027	0,162167

Таблиця М.19

**Нормалізовані показники множини соціальної складової кадрової  
безпеки [авторська розробка]**

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>51</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,185	0,000	0,185	0,370	0,185	0,370	0,370	0,556
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,185	0,185	0,185	0,185
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,185	0,370	0,370	0,370	0,556	0,556	0,556
g <sub>52</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,421	0,210	0,210	0,421	0,421	0,210	0,631	0,421
	Харківська	0,210	0,210	0,210	0,421	0,210	0,421	0,210	0,210	0,210	0,421
	Сумська	0,000	0,000	0,210	0,421	0,421	0,421	0,421	0,421	0,631	0,631
g <sub>53</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,281	0,281	0,281	0,422	0,422	0,281	0,563	0,563
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,281	0,281	0,281	0,281	0,422	0,422
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,281	0,281	0,281	0,422	0,563	0,563	0,563
g <sub>54</sub>	Полтавська	0,154	0,000	0,000	0,285	0,285	0,000	0,285	0,439	0,285	0,285
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,154	0,154	0,154	0,285	0,285	0,285	0,285
	Сумська	0,000	0,000	0,154	0,285	0,285	0,285	0,285	0,439	0,439	0,439
g <sub>55</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,000	0,411	0,221	0,411	0,411	0,633	0,411	0,633
	Харківська	0,411	0,411	0,411	0,633	0,633	0,633	0,633	0,633	0,633	0,633
	Сумська	0,000	0,000	0,221	0,221	0,221	0,411	0,411	0,411	0,633	0,633
g <sub>56</sub>	Полтавська	0,000	0,144	0,216	0,072	0,504	0,360	0,360	0,504	0,720	0,576
	Харківська	0,216	0,144	0,288	0,144	0,360	0,216	0,216	0,360	0,288	0,360
	Сумська	0,216	0,360	0,432	0,288	0,576	0,432	0,504	0,576	0,648	0,648
g <sub>57</sub>	Полтавська	0,143	0,574	0,000	0,430	0,717	0,574	0,430	0,574	0,717	0,717
	Харківська	0,430	0,574	0,717	0,574	0,574	0,717	0,287	0,574	0,574	0,717
	Сумська	0,000	0,143	0,430	0,430	0,430	0,143	0,574	0,430	0,430	0,574

Таблиця М.20

**Коваріаційна матриця множини нормалізованих показників  
соціальної складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

	g <sub>51</sub>	g <sub>52</sub>	g <sub>53</sub>	g <sub>54</sub>	g <sub>55</sub>	g <sub>56</sub>	g <sub>57</sub>
g <sub>51</sub>	0,038714	0,02477	0,033169	0,020474	0,015781	0,028902	0,006554
g <sub>52</sub>	0,02477	0,031694	0,027039	0,014088	0,019666	0,020428	0,011877
g <sub>53</sub>	0,033169	0,027039	0,040035	0,02166	0,023262	0,025271	0,013388
g <sub>54</sub>	0,020474	0,014088	0,02166	0,021749	0,017798	0,01635	0,007645
g <sub>55</sub>	0,015781	0,019666	0,023262	0,017798	0,050827	0,012188	0,028085
g <sub>56</sub>	0,028902	0,020428	0,025271	0,01635	0,012188	0,032615	0,011804
g <sub>57</sub>	0,006554	0,011877	0,013388	0,007645	0,028085	0,011804	0,04275

Таблиця М.21

**Вагові коефіцієнти множини нормалізованих показників соціальної  
складової кадрової безпеки [авторська розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора F <sub>5</sub>	Вагові коефіцієнти $\alpha_{5j}$
g <sub>51</sub>	0,4257	0,18122
g <sub>52</sub>	0,3735	0,139502
g <sub>53</sub>	0,4622	0,213629
g <sub>54</sub>	0,2956	0,087379
g <sub>55</sub>	0,4074	0,165975
g <sub>56</sub>	0,3657	0,133736
g <sub>57</sub>	0,2803	0,078568

Таблиця М.22

**Нормалізовані показники множини оцінки функціонування системи  
кадрової безпеки підприємства [авторська розробка]**

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>61</sub>	Полтавська	0,187	0,187	0,000	0,187	0,560	0,373	0,187	0,560	0,187	0,187
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,187	0,187	0,373	0,373	0,373	0,560	0,560
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,187	0,187	0,373	0,373	0,560	0,560	0,560
g <sub>62</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
g <sub>63</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505



Продовж. табл. М.22

Показник	Область	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
g <sub>64</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,996	0,996
	Харківська	0,000	0,000	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498
	Сумська	0,000	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,498	0,996	0,996
g <sub>65</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,505	0,505	0,505
g <sub>66</sub>	Полтавська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,561	0,561	0,561
	Харківська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,561	0,561	0,561	0,561
	Сумська	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,561	0,561	0,561	0,561

Таблиця М.23

**Коваріаційна матриця множини нормалізованих показників оцінки функціонування системи кадрової безпеки підприємства [авторська розробка]**

	g <sub>61</sub>	g <sub>62</sub>	g <sub>63</sub>	g <sub>64</sub>	g <sub>65</sub>	g <sub>66</sub>
g <sub>61</sub>	0,041071	0,033382	0,024487	0,023036	0,037464	0,035733
g <sub>62</sub>	0,033382	0,06252	0,044132	0,038259	0,043	0,044995
g <sub>63</sub>	0,024487	0,044132	0,061106	0,036862	0,037343	0,043422
g <sub>64</sub>	0,023036	0,038259	0,036862	0,074155	0,037421	0,040689
g <sub>65</sub>	0,037464	0,043	0,037343	0,037421	0,063369	0,055379
g <sub>66</sub>	0,035733	0,044995	0,043422	0,040689	0,055379	0,073144

Таблиця М.24

**Вагові коефіцієнти множини нормалізованих показників оцінки функціонування системи кадрової безпеки підприємства [авторська розробка]**

Показник	Компоненти власного вектора F <sub>6</sub>	Вагові коефіцієнти $\alpha_{6j}$
g <sub>61</sub>	0,3047	0,092842
g <sub>62</sub>	0,4231	0,179014
g <sub>63</sub>	0,3937	0,155
g <sub>64</sub>	0,398	0,158404
g <sub>65</sub>	0,4378	0,191669
g <sub>66</sub>	0,4722	0,222973

## Додаток Н

Дані для прогнозування стратегічних напрямків вдосконалення управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери

Таблиця Н.1

Оцінювання впливу інтегральних оцінок складових кадрової безпеки ( $W_i$ ) на загальний інтегральний показник ( $W$ ) кадрової безпеки підприємства [авторська розробка]

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$W_1$	0,3802466	2,175487	1,701131	Вплив виявлено
$W_2$	-0,0657304	-0,348567	1,701131	Вплив не виявлено
$W_3$	0,0044434	0,0235126	1,701131	Вплив не виявлено
$W_4$	0,9837922	29,031646	1,701131	Вплив виявлено
$W_5$	0,8966792	10,718285	1,701131	Вплив виявлено
$W_6$	0,9918917	41,29968	1,701131	Вплив виявлено

Таблиця Н.2

Оцінювання впливу факторів (показників) мотиваційної складової кадрової безпеки ( $g_{1i}$ ) на загальний інтегральний показник цієї складової ( $W_1$ ) [авторська розробка]

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$g_{11}$	0,6280727	4,270936	1,701131	Вплив виявлено
$g_{12}$	0,8229859	7,667125	1,701131	Вплив виявлено
$g_{13}$	0,8518661	8,606337	1,701131	Вплив виявлено

Таблиця Н.3

**Оцінювання впливу факторів (показників) забезпечення та ефективності використання персоналу в сфері кадрової безпеки ( $g_{2i}$ ) на загальний інтегральний показник цієї складової ( $W_2$ ) [авторська розробка]**

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$g_{21}$	0,4048539	2,342880	1,701131	Вплив виявлено
$g_{22}$	0,0325304	0,172226	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{23}$	0,8943733	10,579816	1,701131	Вплив виявлено
$g_{24}$	0,2808786	1,548612	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{25}$	0,0600917	0,318551	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{26}$	0,7048213	5,257461	1,701131	Вплив виявлено
$g_{27}$	0,2010515	1,086041	1,701131	Вплив не виявлено

Таблиця Н.4

**Оцінювання впливу факторів (показників) забезпечення захисту життєдіяльності персоналу в сфері кадрової безпеки ( $g_{3i}$ ) на загальний інтегральний показник цієї складової ( $W_3$ ) [авторська розробка]**

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$g_{31}$	0,6752772	4,844639	1,701131	Вплив виявлено
$g_{32}$	0,3392491	1,908307	1,701131	Вплив виявлено
$g_{33}$	0,1392418	0,744047	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{34}$	0,9630321	18,916618	1,701131	Вплив виявлено
$g_{35}$	0,2426754	1,323686	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{36}$	0,1644799	0,882363	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{37}$	0,0415768	0,220194	1,701131	Вплив не виявлено

Таблиця Н.5

**Оцінювання впливу факторів (показників) професійної складової  
кадрової безпеки ( $g_{4i}$ ) на загальний інтегральний показник  
цієї складової ( $W_4$ ) [авторська розробка]**

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$g_{41}$	0,7686651	6,358766	1,701131	Вплив виявлено
$g_{42}$	0,8162727	7,477164	1,701131	Вплив виявлено
$g_{43}$	0,9364819	14,129376	1,701131	Вплив виявлено
$g_{44}$	0,8922173	10,454169	1,701131	Вплив виявлено
$g_{45}$	-0,0856755	-0,455025	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{46}$	0,7137725	5,392705	1,701131	Вплив виявлено
$g_{47}$	0,2004486	1,082647	1,701131	Вплив не виявлено
$g_{48}$	0,8986039	10,837258	1,701131	Вплив виявлено

Таблиця Н.6

**Оцінювання впливу факторів (показників) соціальної складової  
кадрової безпеки ( $g_{5i}$ ) на загальний інтегральний показник  
цієї складової ( $W_5$ ) [авторська розробка]**

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$g_{51}$	0,8661220	9,169244	1,701131	Вплив виявлено
$g_{52}$	0,8301154	7,877731	1,701131	Вплив виявлено
$g_{53}$	0,9220264	12,602853	1,701131	Вплив виявлено
$g_{54}$	0,7870859	6,751904	1,701131	Вплив виявлено
$g_{55}$	0,7000882	5,187991	1,701131	Вплив виявлено
$g_{56}$	0,7961089	6,961230	1,701131	Вплив виявлено
$g_{57}$	0,4996656	3,052327	1,701131	Вплив виявлено

Таблиця Н.7

**Оцінювання впливу факторів (показників) функціонування системи  
кадрової безпеки ( $g_{6i}$ ) на загальний інтегральний показник  
цієї складової ( $W_6$ ) [авторська розробка]**

Показник	Коефіцієнт кореляції	Емпіричний критерій Стьюдента	Критичне значення критерію Стьюдента	Висновок
$g_{61}$	0,7529929	6,055152	1,701131	Вплив виявлено
$g_{62}$	0,8569263	8,797216	1,701131	Вплив виявлено
$g_{63}$	0,8068672	7,227532	1,701131	Вплив виявлено
$g_{64}$	0,7388304	5,801413	1,701131	Вплив виявлено
$g_{65}$	0,8870892	10,169097	1,701131	Вплив виявлено
$g_{66}$	0,8968904	10,731183	1,701131	Вплив виявлено

## Додаток П

### Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження



МІНІСТЕРСТВО  
АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ  
(Мінагрополітики)

вул. Хрещатик, 24, м. Київ, 01001, тел. (044)363-08-27, (044)363-08-47,  
сайт: <https://minagro.gov.ua>, e-mail: [minister@minagro.gov.ua](mailto:minister@minagro.gov.ua)  
код згідно з ЄДРПОУ 37471967

від 1 08 2022 р. № 3645/85 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

#### ДОВІДКА

щодо використання окремих результатів та пропозицій викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету **Ткаченка Володимира Ігоровича** на тему «Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Ефективний розвиток агропродовольчої сфери України є важливою умовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Отже тематика дисертаційного дослідження Ткаченка Володимира Ігоровича є важливою та актуальною в умовах сьогодення. Запропоновані автором пропозиції щодо реалізації окремих прийомів цільового, процесно-превентивного, системного, функціонального, компаративного, управлінсько-потенціального, ресурсного та технологічного підходів кадрової безпеки в системі управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери можуть бути використані в практичній діяльності Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Заступник Міністра з питань  
цифрового розвитку, цифрових  
трансформацій і цифровізації



Денис БАШЛИК



ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

вул. Міщенка, 2, м. Полтава, 36011, тел.: (0532) 60-76-06, 60-31-10 тел./ факс: (0532) 56-92-53,  
E-mail: gol\_apc@adm-pl.gov.ua Web: http://apk.adm-pl.gov.ua Код ЄДРПОУ 00732619

30.08.2022 № 02.1-24/73 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

щодо використання окремих результатів та пропозицій, викладених у дисертаційному дослідженні, аспіранта кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету Ткаченка Володимира Ігоровича, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Департаментом агропромислового розвитку Полтавської обласної військової адміністрації розглянуто запропоновані пропозиції Ткаченка В.І. щодо кадрової безпеки в системі управління підприємствами агропродовольчої сфери.

Дисертаційне дослідження Ткаченка Володимира Ігоровича на тему: «Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери» містить нові науково-методичні підходи до розробки оптимальної стратегії кадрової безпеки на основі визначених критеріїв. Практичну значимість дослідження мають пропозиції дисертанта щодо проектування впровадження економічного механізму управління підприємством агропродовольчої сфери, заснованому на принципах попередження соціально-трудова ризиків і нейтралізації загроз.

В цілому зазначені пропозиції здобувача актуальні, мають практичну значимість і можуть бути використані у практиці Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної військової адміністрації та сільськогосподарських підприємствах Полтавської області.

Директор Департаменту



Сергій ФРОЛОВ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ВЕСНЯНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»  
ЄДРПОУ 36341293  
м. Полтава, вул. Соборності, 66, 36014**

31.08.2022 N 156

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів науково-дослідних розробок  
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри  
менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного  
університету Ткаченко Володимира Ігоровича в практику діяльності**

**ТОВ «ВЕСНЯНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»**

Ця довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Ткаченко Володимира Ігоровича з тематики формування кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери були впроваджені в практику роботи Підприємства. Розроблена автором система формування кадрової безпеки ґрунтується на принципах цілепокладання через типологізацію стратегічних підходів суб'єктів господарювання.

Запропонована автором система формування кадрової безпеки визначає характер управління персоналом для формування набору превентивних заходів, що забезпечують достатній рівень кадрової та фінансово-економічної сталості в заданих умовах господарювання.

Загалом на основі запропонованих розробок Ткаченко Володимира Ігоровича буде здійснено корегування механізму захисту ТОВ «ВЕСНЯНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» від загроз соціально-трудового характеру.

Директор



Р.С. Богаєвський

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ВЕСЕЛИНІВСЬКЕ ЗЕРНОПРИЙМАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО»  
ЄДРПОУ 31388599  
м. Полтава, вул. Комарова, 2б, 36008**

05.09.2022 № 273

**ДОВІДКА**

*про впровадження результатів науково-дослідних розробок  
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри менеджменту  
ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету  
Ткаченко Володимира Ігоровича в практику діяльності*

**ТОВ «ВЕСЕЛИНІВСЬКЕ ЗЕРНОПРИЙМАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО»**

Дисертаційне дослідження Ткаченко Володимира Ігоровича з проблематики формування кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери містить новий підхід до апробації моделі інтегральної оцінки кадрової безпеки. Пропонований до впровадження підхід базується на множині показників мотиваційної складової кадрової безпеки; множині показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу; множині показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу; множині показників професійної складової кадрової безпеки; множині показників соціальної складової кадрової безпеки; множині оцінки системи кадрової безпеки, що дозволяє підвищити результативність господарювання шляхом виявлення загроз та попередження небезпек.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Директор



Р.С. Богаєвський



## ТОВ «Гуляйпільський елеватор»

36008, Полтавська обл. м. Полтава вул. Комарова 2 Б,  
ЄДРПОУ 00951646

14.09.2022 р. № 340

### ДОВІДКА

*про впровадження результатів науково-дослідних розробок  
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри менеджменту  
ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету  
Ткаченко Володимира Ігоровича в практику діяльності*

### ТОВ «ГУЛЯЙПІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

Дисертаційне дослідження Ткаченко Володимира Ігоровича з проблематики кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери є наразі актуальним, зокрема через високі міграційні ризики. Практичну цінність має запропонований економічний механізм управління підприємством агропродовольчої сфери, який ґрунтується на оптимізації потоків управлінської інформації щодо соціально-трудової складової на принципах гармонізації компонентів стратегічного інструментарію суб'єктів господарювання, що дозволяє отримати додатковий ефект від кадрової захищеності.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Директор



Р.С. Богаєвський

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО САД

ЄДРПОУ 21051148

Полтавська обл., Полтавський р-н, село Миколаївка

21.09.2022 № 188

**ДОВІДКА**

*про впровадження результатів науково-дослідних розробок  
викладених у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри менеджменту  
ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету  
Ткаченка Володимира Ігоровича в практику діяльності підприємства*

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО САД

Дисертаційне дослідження Ткаченка Володимира Ігоровича з проблематики формування кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери містить новий підхід до апробації моделі інтегральної оцінки кадрової безпеки. Пропонований до впровадження підхід базується на множині показників мотиваційної складової кадрової безпеки; множині показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу; множині показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу; множині показників професійної складової кадрової безпеки; множині показників соціальної складової кадрової безпеки; множині оцінки системи кадрової безпеки, що дозволяє підвищити результативність господарювання шляхом виявлення загроз та попередження небезпек.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Директор



О.А.Попова



Пр. В. Лобановського, 119х  
Бізнес-центр «DemievSky»  
Київ, 03039, Україна  
Т.: +380 44 365 14 62  
[office.kviv@imcagro.com.ua](mailto:office.kviv@imcagro.com.ua)  
[www.imcagro.com.ua](http://www.imcagro.com.ua)

05.10.2022 № 587

### ДОВІДКА

*про впровадження результатів науково-дослідних розробок викладених у дисертаційному дослідженні на тему «Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери» аспіранта кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету **Ткаченка Володимира Ігоровича** в практику діяльності групи компанії «ІМК»*

Дисертаційне дослідження Ткаченка Володимира Ігоровича з проблематики формування кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери містить новий підхід до апробації моделі інтегральної оцінки кадрової безпеки. Пропонований до впровадження підхід базується на множині показників мотиваційної складової кадрової безпеки; множині показників, які відображають забезпечення та ефективність використання персоналу; множині показників забезпечення захисту життєдіяльності персоналу; множині показників професійної складової кадрової безпеки; множині показників соціальної складової кадрової безпеки; множині оцінки системи кадрової безпеки, що дозволяє підвищити результативність господарювання шляхом виявлення загроз та попередження небезпек.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Генеральний директор ІМК

А.М. Ліссітса



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Сквороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,  
E-mail: pdau@pdau.edu.ua <https://www.pdau.edu.ua> Код ЄДРПОУ 00493014

20 07 2022 № 01-11/47

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка  
про впровадження результатів  
наукових досліджень здобувача вищої освіти  
Полтавського державного аграрного університету  
Ткаченка Володимира Ігоровича  
на тему «Кадрова безпека в системі управління підприємством  
агропродовольчої сфери»

Теоретичні розробки, викладені у дисертаційній роботі Ткаченка Володимира Ігоровича щодо визначення аспектів забезпечення кадрової безпеки в системі управління підприємством агропродовольчої сфери, прийнято до використання у навчальному процесі при викладенні дисциплін «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент», «Комунікативний менеджмент», «Кадровий менеджмент», «Управління персоналом», «Менеджмент персоналу» для здобувачів вищої освіти спеціальностей «Менеджмент», «Економіка», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», «Маркетинг» ступенів вищої освіти бакалавр, магістр, доктор філософії.

Заслужують на увагу при розробці лекцій, завдань для практичної та самостійної роботи пропозиції дисертанта щодо застосування сучасних технологій управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери, методів боротьби з кадровими ризиками підприємства тощо.

Окрім положення наукових досліджень Ткаченка В.І. прийняті при підготовці Програми атестації та методичних розробок щодо виконання кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр та магістр.

В. о. ректора Полтавського державного  
аграрного університету



Валентина АРАНЧІЙ

85070000

## Додаток Р

### Список опублікованих праць за темою дисертації

#### *Статті у монографіях:*

1. Tkachenko V. Organizational and economic reconditions of forming of the effective system of management of the universal security management. *Management of the XXI century: globalization challenges*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. P. 107-111. (0,17 друк. арк.).

2. Tkachenko V. Theoretical bases of management of the professional safety of enterprise in the transformational economy. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. P. 444-448. (0,17 друк. арк.).

3. Tkachenko V. Analysis of modern technologies of management of personal safety of the enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 459-463. (0,17 друк. арк.).

4. Tkachenko V. Personnel management as a method of combating personnel risks of the enterprise. *Management of the XXI century: globalization challenges*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 277-282. (0,21 друк. арк.).

5. Tkachenko V. Automation of human resources management processes. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2021. Czech Republic. P. 391-396. (0,21 друк. арк.).

6. Tkachenko V. Basic principles and components of formation of the human resources strategy of the enterprise under modern conditions. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 326-321. (0,21 друк. арк.).

#### *Статті у періодичних наукових виданнях іноземних держав:*

7. Markina I., Ovcharuk O., **Tkachenko V.** Management of personnel security of the enterprise: essence and mechanism of security. *Modern Science – Moderní věda*. 2021. №1. Prague Praha. P. 50-57. (**Index Copernicus, Google Scholar**). (0,29/0,10 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано способи забезпечення кадрової безпеки на підприємствах).

8. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., **Tkachenko V.** Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No.12. 2021. P. 503–512.

(*Web of Science*). (0,38/0,05 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведена оцінка інноваційної спроможності підприємств за кадровим потенціалом).

**Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:**

9. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 81–84. (**Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, OUCI**). (0,17 друк. арк.).

10. Ткаченко В. І. Кадрова безпека підприємства в сучасних умовах та основи її управління. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 62-67. (**Index Copernicus**). (0,21 друк. арк.).

11. Ткаченко В. І. Моделювання системи управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери при впровадженні нового технологічного процесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11 (246). С. 107-113. (**Index Copernicus, Google Scholar**). (0,25 друк. арк.).

12. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 28-36. (**Index Copernicus, Google Scholar**). (0,33 друк. арк.).

13. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в контексті гістерезису управлінської системи підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням темпорального чиннику. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11(258). С. 100-108. (**Index Copernicus, Google Scholar**). (0,33 друк. арк.).

**Праці апробаційного характеру:**

14. Ткаченко В.І. Управління кадровою безпекою підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту)*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 99-101. (0,08 друк. арк.).

15. Tkachenko V. Methods of providing the professional security of the enterprise. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 листопада 2018 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2018. С. 266-269. (0,12 друк. арк.).

16. Ткаченко В. І. Управління персоналом як метод боротьби з кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПП «Астрія», 2020. С. 120-123. (0,12 друк. арк.).

17. Ткаченко В.І. Інноваційні методи управління персоналом як інструмент забезпечення кадрової безпеки. *Наукові розробки, передові технології, інновації*. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Nemoros s.r.o., Prague. 2020. С. 143-146. (0,12 друк. арк.).

18. Воронько-Невіднича Т. В., **Ткаченко В. І.** Управління кадровою безпекою як складова комплексної системи корпоративного менеджменту підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*. Збірник тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18 травня 2021 року). Полтава: ПДАА, 2021. С. 26-29. (0,12/0,06 друк. арк.). (Особистий внесок автора: узагальнено класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства).

19. Ткаченко В.І. Складові кадрової стратегії підприємства за сучасних умов. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 426-428. (0,08 друк. арк.).

20. Voronko-Nevidnycha T., **Tkachenko V.** The importance of corporate human resources security in current circumstances. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-22 жовтня 2021 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2021. С. 277-279. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано поняття «кадрова безпека» у сучасних умовах).

21. Воронько-Невіднича Т. В., **Ткаченко В. І.** Кадрова безпека як складова сталого розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2021 р. Полтава: ПП «Астроя», 2021. С. 256-258. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано актуальність та завдання служби стратегічного управління персоналом сучасних підприємств).

22. Voronko-Nevidnycha T., **Tkachenko V.** Ensuring personnel safety of the enterprise as a component of its stable functioning in modern conditions. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1011-1012. (0,04/0,02 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проаналізовано інструменти забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах).

23. Ткаченко В. І. Особливості забезпечення кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. С. 79-81. (0,08 друк. арк.).

24. Ткаченко В. І. Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава:

ПДАУ, 2022. С. 117-119. (0,08 друк. арк.).

25. Ткаченко В. І. Особливості оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної конференції, 18 листопада 2022 р. Одеса, ОДАУ. 2022. С. 210-212. (0,08 друк. арк.).