

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Стратегічне управління персоналом як інструмент зміцнення
економічної безпеки підприємства

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Мікус А.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Цвілий С.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Мікус Аліна Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегічне управління персоналом як інструмент зміцнення економічної безпеки підприємства

керівник проєкту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к.держ. упр., доцент.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства.

2. Аналіз діючої системи управління персоналом та економічної безпеки підприємства ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

3. Модернізація системи управління персоналом на засадах "бережливого менеджменту" для забезпечення економічної безпеки ПРАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Мікус А.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 97 с., 7 табл., 14 рис., 50 джерел.

Об'єкт дослідження — процеси, що формують систему управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження — комплекс теоретичних положень, методичних підходів та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом як ключового фактора гарантування економічної безпеки підприємства.

Мета роботи — обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом для зміцнення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження – аналіз, синтез, методи економічного, порівняльного та графічного аналізу, метод моделювання.

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності та зростання конкуренції, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства. Застарілі підходи до мотивації та оцінки кадрів часто не відповідають сучасним викликам, що породжує кадрові ризики та знижує загальну стійкість бізнесу. Тому розробка та впровадження вдосконалених, стратегічно орієнтованих систем управління персоналом є надзвичайно актуальним завданням для підвищення конкурентоспроможності та гарантування довгострокового розвитку підприємств.

У роботі викладені:

а) теоретико-методологічні засади управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства;

б) аналіз діючої системи управління персоналом та економічної безпеки підприємства ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»;

в) модернізація системи управління персоналом на засадах "бережливого менеджменту" для забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, КАДРОВІ РИЗИКИ,
БЕРЕЖЛИВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, HR

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 Теоретико-методологічні засади управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства.....	11
1.1 Еволюція та сучасна концепція системи управління персоналом	11
1.2. Людський фактор як джерело операційних ризиків: сутність та підходи до управління.....	19
1.3 Стратегічна роль управління персоналом у формуванні конкурентоспроможності підприємства	29
Висновки до розділу 1	36
2 Аналіз діючої системи управління персоналом та економічної безпеки підприємства.....	38
2.1 Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“».....	38
2.2 Діагностика рівня та аналіз організаційного забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»	50
2.3 Діагностика діючої системи управління персоналом ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“».....	58
Висновки до розділу 2	65
3 Модернізація системи управління персоналом на засадах "бережливого менеджменту" для забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше травня“»	67
3.1 Адаптація кадрової стратегії до етапів життєвого циклу підприємства	67
3.2 Система винагороди як механізм узгодження інтересів персоналу та стратегічних цілей підприємства.....	73
3.3 Розробка комплексної програми вдосконалення управління персоналом ПрАТ "Агрофірма "Перше Травня" на основі "бережливого менеджменту"	82
Висновки до розділу 3	89
Висновки	91
Перелік посилань.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останніх десятиліть проблематика розробки методичного інструментарію для управління персоналом набуває особливої актуальності. Ця значущість зумовлена, по-перше, неузгодженістю існуючої теоретичної та методологічної бази, яка б чітко регламентувала процеси оцінювання результатів трудової діяльності, конструювання систем стимулювання та визначення принципів формування винагороди. По-друге, спостерігається недостатній рівень уніфікації критеріїв, що враховували б галузеву специфіку діяльності підприємств, а також відчутний дефіцит наукових досліджень, присвячених аналізу поведінкових характеристик представників різних поколінь працівників.

Ефективно організована система стимулювання, що гармонійно поєднує стратегічні цілі підприємства, його внутрішні особливості та фактори зовнішнього середовища, такі як галузева приналежність чи економічна кон'юнктура, а також враховує потреби співробітників, стає потужним чинником не лише для розвитку самої компанії. Вона також формує у персоналу відчуття справедливості в оцінці їхньої праці та винагороди, що безпосередньо впливає на рівень їхньої задоволеності. З огляду на це, завдання розробки сучасного методичного забезпечення для кадрового менеджменту та модернізації систем стимулювання в площині гарантування економічної безпеки підприємства є безперечно актуальним.

Варто зазначити, що концептуальні аспекти системи управління персоналом стали предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Їхні праці заклали вагомий теоретичний фундамент для розуміння ролі людського капіталу в сучасній економіці.

Значну увагу вчені приділили питанням кадрової та економічної безпеки. Зокрема, І. Б. Швець досліджувала безпосередній зв'язок між економічною безпекою та управлінням персоналом. Розробкою механізмів та моделей забезпечення кадрової безпеки займалися І. Я. Бурда та Т. С. Бушман,

а теоретичний аналіз самої категорії «кадрова безпека» здійснили Ю. С. Чаплигіна та Т. С. Бушман. Окремо варто виділити праці Н. Г. Мехеди, яка розглядала ефективну систему мотивації як ключовий інструмент зміцнення кадрової безпеки підприємства.

Фундаментальні засади та технології управління персоналом були розроблені у працях В. М. Данюка, який трактує цей процес як комплексне управління трудовими відносинами на підприємстві. Л. В. Балабанова розглядала систему управління персоналом через призму взаємопов'язаних процесів, що охоплюють планування, відбір, оцінку та мотивацію співробітників. Загальні питання технологій управління людськими ресурсами висвітлювали у своїх роботах О. А. Гавриш та О. І. Зайченко. Питанням навчання та професійного розвитку присвячені дослідження О. В. Крушельницької, яка чітко розмежувала поняття тренінгу для покращення поточних навичок та розвитку, спрямованого на майбутні перспективи працівника.

Однак, незважаючи на такий значний науковий доробок, залишається чимало невирішених проблем у сфері вдосконалення управління персоналом, які потребують подальших глибоких досліджень.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом для зміцнення економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- узагальнити теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства;
- провести оцінку функціонування служби економічної безпеки підприємства та надати характеристику її стану за окремими складовими;
- запропонувати методичний підхід до управління персоналом, що враховує відповідність кадрової політики загальній стратегії розвитку та поточному етапу життєвого циклу підприємства;
- обґрунтувати роль системи мотивації та стимулювання як індикатора для оцінки результатів праці в системі управління персоналом;
- визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи управління персоналом з метою посилення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси, що формують систему управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних положень, методичних підходів та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом як ключового фактора гарантування економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань було застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою роботи стали методи наукового узагальнення та принципи формальної логіки, що дозволили систематизувати наукові підходи до управління персоналом. Для аналізу емпіричних даних та оцінки фінансово-економічного стану підприємства використовувалися методи економічного, порівняльного та графічного аналізу. Розробка практичних рекомендацій та моделей ґрунтувалася на методі моделювання.

Інформаційною базою дослідження послужили фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам управління персоналом у сучасних економічних умовах. Також було опрацьовано чинні нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини та економічну діяльність. Емпіричну базу склали дані фінансової звітності аналізованого підприємства, а також верифіковані аналітичні матеріали, розміщені у відкритих джерелах, зокрема в мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження полягає у розробці конкретного методичного інструментарію для вдосконалення кадрового менеджменту та посилення економічної безпеки підприємства. Запропоновано цільову модель винагороди персоналу, що дозволяє збалансувати інтереси всіх стейкхолдерів, та методичний підхід до циклічного управління персоналом, який передбачає узгодження кадрових стратегій з поточним етапом життєвого циклу компанії. Обґрунтовано доцільність впровадження принципів «бережливого менеджменту» в управління людськими ресурсами для раціонального використання кадрового потенціалу. На цій основі визначено пріоритетні напрями модернізації, що охоплюють удосконалення організаційної структури, програм навчання, довгострокового планування потреби в кадрах та розвитку корпоративної культури.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом як ключового елемента економічної безпеки підприємства. Що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

- методичний підхід до моделювання системи винагороди персоналу.

На відміну від існуючих, запропонований підхід дозволяє гармонізувати та ув'язати економічні інтереси ключових стейкхолдерів. Розроблено відповідну модель управління винагородою, яка інтегрована в загальну систему

менеджменту підприємства та ефективно функціонує як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

дістали подальшого розвитку:

- уточнення понятійно-категоріального апарату в частині управління людськими ресурсами. Зокрема, запропоновано дефініцію «управління персоналом» як системи цілеспрямованого впливу на трудовий колектив у межах соціально-економічних відносин для успішного вирішення операційних та стратегічних завдань підприємства.

- методичний підхід до формування механізму управління персоналом, спрямованого на забезпечення ефективності виробничо-збутових процесів. Цей механізм ґрунтується на синергетичній взаємодії трьох ключових складових: інструментального забезпечення управлінських рішень, системи методів впливу на персонал та комплексу принципів, що гарантують результативну реалізацію цих методів.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2025» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 97 сторінок, 7 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел нараховує 50 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція та сучасна концепція системи управління персоналом

В сучасних економічних умовах людський капітал відіграє ключову роль, адже персонал визнається найціннішим, хоча й досить вразливим активом будь-якої організації. Зростаюча кількість наукових публікацій підтверджує значущість ефективних методів роботи з людськими ресурсами для підвищення загальної результативності діяльності підприємства. Значна частина цих досліджень фокусується на виявленні прямої залежності між продуктивністю компанії та якістю її системи управління персоналом. Відтак, саме кадровий менеджмент справляє визначальний вплив на довгострокову життєздатність та успішність підприємства на ринку.

Негативні явища у трудовій сфері можуть мати настільки ж руйнівні та дорогі наслідки, як і інші види криз, наприклад, техногенні чи природні катастрофи. Це зумовлює необхідність розглядати управління ризиками, пов'язаними з людським фактором, як невід'ємну та дедалі важливішу складову загальної стратегії підприємства.

Варто зазначити, що традиційно управління персоналом розглядалося переважно як адміністративна функція, що опікувалася рутинними операціями і була слабо інтегрована у досягнення бізнес-цілей, а отже, не робила значного внеску у підвищення продуктивності чи прибутковості. При цьому праця трактувалася як стаття витрат, яку необхідно було контролювати та мінімізувати. Однак у сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі відбувається кардинальна переоцінка цієї парадигми. Все більше підприємств усвідомлюють, що саме людські ресурси є джерелом конкурентних переваг, а ефективне управління ними стає одним із ключових організаційних компонентів для виживання та сталого розвитку.

Протягом останніх десятиліть у системі управління персоналом відбулися суттєві трансформації. Раніше ця функція переважно зводилася до діяльності відділу кадрів або кадрової адміністрації, що виконувала базові завдання з ведення документації на оперативному рівні та підтримання справедливих умов найму для забезпечення ефективної роботи окремих підрозділів підприємства [3].

Сучасний підхід значно розширює це поняття. Так, Данюк В. М. [42] вважає, що управління персоналом охоплює увесь спектр трудових відносин на підприємстві. Конкретизуючи цілі такого управління, Цюрко І. А. [44] підсумовує їх як інтеграцію кадрової політики з бізнес-плануванням, переміщення відповідальності за кадрові питання від спеціалістів до лінійних керівників, а також перехід від колективістських, профспілкових відносин до індивідуалізованого підходу, що робить акцент на особистій прихильності працівника до цілей компанії.

Існує чітке розмежування між традиційним управлінням персоналом та сучасним управлінням людськими ресурсами, що детально проаналізовано у праці Терещенко Н. М. [37], яка виділила двадцять сім відмінностей між цими поняттями. Ці розбіжності можна згрупувати у чотири ключові категорії: світоглядні переконання та припущення, стратегічні аспекти, критична роль лінійних керівників та ключові важелі впливу на практику зайнятості.

Ця еволюція знаходить відображення і в організаційній структурі. Чумарин І. Г. зазначає, що на базі раніше розрізнених відділів кадрів, наукової організації праці та заробітної плати у сучасних підприємницьких структурах сформувалися повноцінні служби управління персоналом, які розробляють комплексну кадрову політику та координують усю діяльність з управління людськими ресурсами [47]. На думку Мехеди Н. Г., такі служби орієнтовані вже не тільки на виконання операційних програм, а й на реалізацію стратегічних завдань, що включають підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників, стимулювання професійного зростання та продуктивності праці через впровадження сучасних мотиваційних механізмів та організаційних

підходів із застосуванням психофізіологічних, ергометричних та естетичних норм праці [30].

Спеціалісти з управління персоналом виконують широке коло функцій, серед яких — укладання трудових договорів, розробка та поширення кодексів корпоративної поведінки, а також забезпечення ефективного управління продуктивністю праці. Вони також несуть відповідальність за те, щоб лінійні керівники забезпечували своїм підлеглим необхідне навчання, залучення та підтримку, спрямовану на реалізацію стратегічних цілей організації. У цілому, управління персоналом охоплює комплекс заходів щодо кадрового забезпечення, професійного розвитку, мотивації та підтримки співробітників, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства.

Ефективна реалізація цих функцій сприяє не лише організаційному успіху, але й професійному зростанню працівників, сприяючи досягненню їхніх індивідуальних кар'єрних цілей. У науковій літературі існують різні трактування поняття «управління персоналом» — як у вузькому, так і в широкому сенсі. Зокрема, воно розглядається як специфічний підхід до регулювання трудових відносин, метою якого є формування конкурентної переваги через стратегічне використання висококваліфікованої та лояльної робочої сили за допомогою інтегрованого застосування культурних, структурних і кадрових механізмів [15]. У цьому контексті управління персоналом визначається як процес планування, організації, керівництва та контролю за наймом, розвитком, компенсацією, інтеграцією, утриманням і спрямованістю людських ресурсів, спрямований на досягнення індивідуальних, організаційних та соціальних цілей [43].

Отже, сучасне управління персоналом охоплює ті самі функціональні напрями, що й традиційна кадрова діяльність, проте реалізує їх на якісно іншому рівні. Особливу увагу при цьому приділяють розробці та інтеграції кадрових стратегій у загальну корпоративну стратегію, що дозволяє не лише узгодити діяльність персоналу з місією та цінностями підприємства, а й забезпечити їхній внесок у досягнення стратегічних результатів.

Система управління людськими ресурсами, в свою чергу, виступає важливим чинником підвищення ефективності господарської діяльності завдяки взаємодії низки взаємопов'язаних складових (рисунок 1.1). Досвід менеджменту розвинених країн свідчить, що делегування повноважень є ключовою умовою ефективного функціонування сучасних підприємницьких структур. Такий підхід дозволяє керівникам значно розширити зону свого впливу шляхом передачі оперативних функцій нижчим рівням управління, зосередившись при цьому на вирішенні стратегічних завдань.

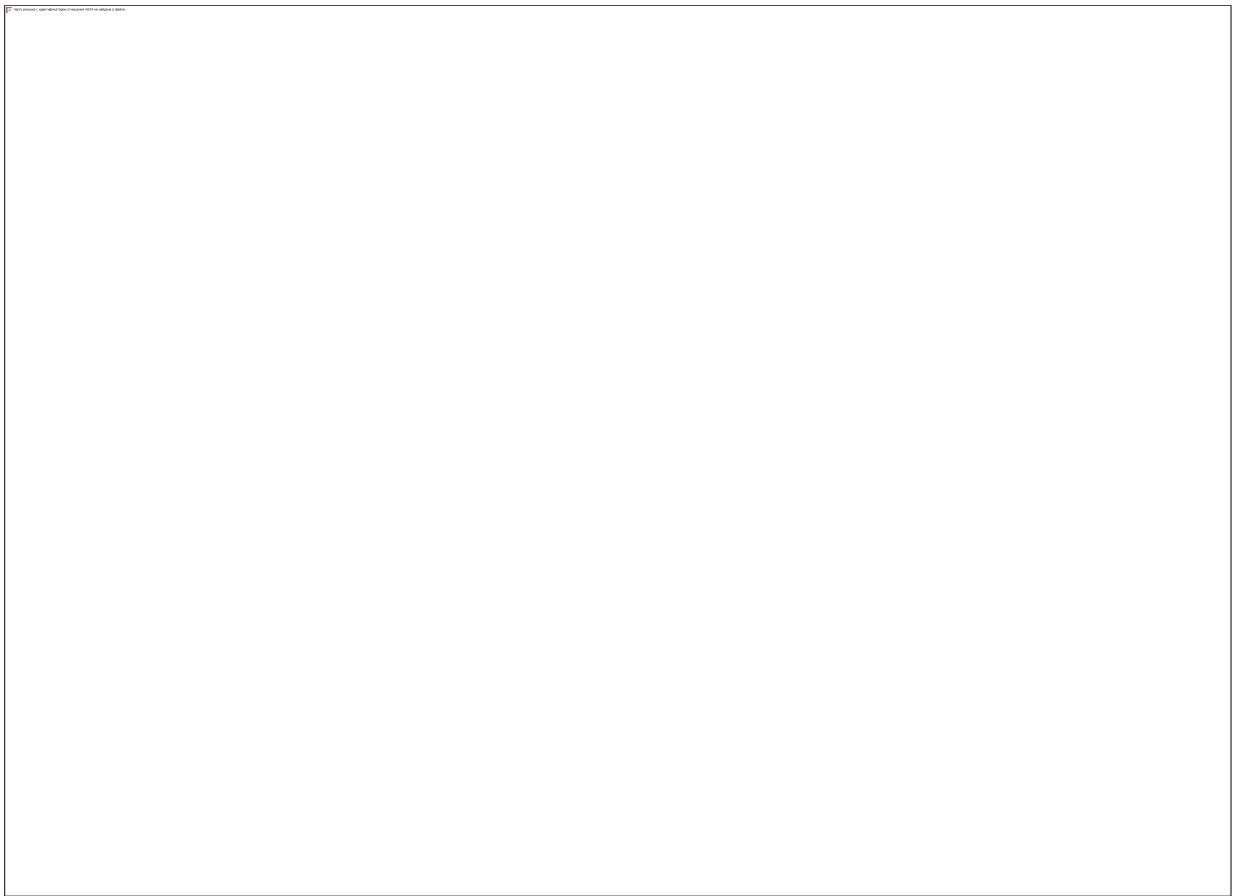


Рисунок 1.1 – Ключові компоненти системи управління персоналом підприємства.

Практика свідчить, що для повноцінного використання виробничого потенціалу підприємства необхідним є делегування повноважень не лише керівникам середньої ланки, а й безпосереднім виконавцям. Залучення співробітників до реалізації конкретного кола управлінських рішень сприяє

формуванню в них відчуття відповідальності та підвищує мотивацію до досягнення організаційних результатів. Характерною рисою зарубіжного менеджменту є також поширення практики колективного прийняття рішень, що обумовлено зростанням складності управлінських завдань і загальним прагненням до демократизації процесів управління.

Система управління персоналом спрямована на формування поведінки та професійної діяльності працівників таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність їхньої праці. Її основна мета полягає в тому, щоб стимулювати бажання співробітників активно сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Це досягається через реалізацію комплексу функцій у сфері людських ресурсів, які охоплюють усі аспекти взаємодії між особою та підприємством. У сучасному розумінні фокус системи управління персоналом зміщується від традиційного «управління людьми» до стратегічного використання людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення організаційної ефективності [32].

Як процес, система управління персоналом може бути структурована на низку взаємопов'язаних видів діяльності, серед яких — аналіз посад, розробка посадових інструкцій, найм персоналу, адаптація нових співробітників, професійне навчання, забезпечення ефективної взаємодії між роботодавцем і працівником, оцінювання результативності, впровадження системи винагород та підтримання дисципліни.

Згідно з підходом Томаневича Л. М. [39], функціонування системи управління персоналом характеризується чотирма ключовими вимірами: прихильністю до цілей організації, гнучкістю у реагуванні на зміни, забезпеченням високої якості людських ресурсів та інтеграцією кадрових процесів у загальну стратегію підприємства. На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [1], система управління персоналом є цілісним механізмом, що охоплює сукупність узгоджених процесів, які охоплюють усіх членів колективу. До таких процесів належать планування потреб у людських ресурсах, підбір і відбір кандидатів, оцінювання професійних якостей,

навчання та розвиток персоналу, а також розробка та реалізація механізмів мотивації й винагороди.

Ефективність системи управління персоналом досягається завдяки реалізації низки інтегрованих функцій, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів. Детально розглянемо ключові функції.

Однією з фундаментальних складових є аналіз роботи, який передбачає чітке визначення обов'язків, вимог до професійних навичок, знань та особистісних якостей, необхідних для успішного виконання посадових функцій. При цьому акцент робиться не на особистих амбіціях кандидата чи зручності найму, а на стратегічних потребах підприємства. Саме на основі аналізу роботи формується посадова інструкція — документ, що узагальнює сутність посади як для працівника, так і для роботодавця. Вона містить назву посади, перелік обов'язків, умови оплати праці, а також професійні та особистісні вимоги до кандидата. Ефективність цих двох інструментів безпосередньо впливає на якість подальших процесів найму та відбору, оскільки вони забезпечують точне співвіднесення вимог посади з кваліфікацією кандидатів.

Процес найму та відбору спрямований на заповнення кожної посади особою, яка має потенціал досягти високих результатів у відповідній ролі. Для цього опис посади повинен бути не лише точним, а й привабливим для цільової аудиторії кандидатів. Відбір здійснюється з урахуванням як професійних, так і ціннісних відповідностей між кандидатом і організацією, що є запорукою довгострокової співпраці. Крім того, на цьому етапі важливо створити умови для взаємного знайомства: кандидат має отримати чітке уявлення про культуру, цінності та очікування підприємства, що сприяє зменшенню ризиків невідповідності після прийняття на роботу.

Після прийняття на роботу новий співробітник проходить етап орієнтації, який має на меті його соціалізацію в організаційному середовищі. Цей процес знайомить його з місією, історією, корпоративною культурою та ключовими правилами функціонування підприємства, забезпечуючи

необхідну інформаційну базу для ефективного старту. Разом із тим, систематичне навчання дозволяє працівникові оволодіти конкретними знаннями, уміннями та навичками, необхідними для виконання професійних обов'язків на високому рівні.

Важливим елементом є також повсякденна взаємодія між роботодавцем і працівником, яка охоплює широкий спектр аспектів — від лідерства та мотивації до ефективної комунікації. Проте варто зазначити, що навіть найвищий рівень взаємодії не здатен компенсувати помилок, допущених на попередніх етапах: неточного аналізу посади, некоректно складеної посадової інструкції, найму «непідходящої» особи або недостатньої орієнтації та підготовки [23].

Особливу увагу в сучасному управлінні персоналом приділяють навчанню та розвитку. Ці процеси традиційно вважаються ключовими для підвищення професійної ефективності працівників. Бурда І. Я. підкреслює, що тренінг є систематичним засобом модифікації поведінки через навчання, яке відбувається завдяки отриманню нових знань, досвіду та розвитку компетенцій [3]. Подібну думку висловлюють і Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. [6], тоді як Гавкалова Н. Л. та Кайнова Т. В. [9] акцентують увагу на наявності тісної кореляції між навчанням і розвитком. Водночас окремі дослідники зазначають, що ці поняття відрізняються за природою, змістом і часовими горизонтами. Зокрема, Крушельницька О. В. [23] зазначає, що тренінги спрямовані на удосконалення поточних робочих навичок і поведінки, тоді як розвиток орієнтований на формування компетенцій, необхідних для виконання майбутніх посадових обов'язків або переходу на нові рівні професійної діяльності.

Сучасна система управління персоналом підприємства відображена на рисунку 1.2. Обрана модель управління людськими ресурсами суттєво впливає на трансформацію підприємницьких структур у контексті їхнього стратегічного розвитку, а також визначає такі параметри, як частка ринку, темпи зростання та загальна конкурентоспроможність організації.

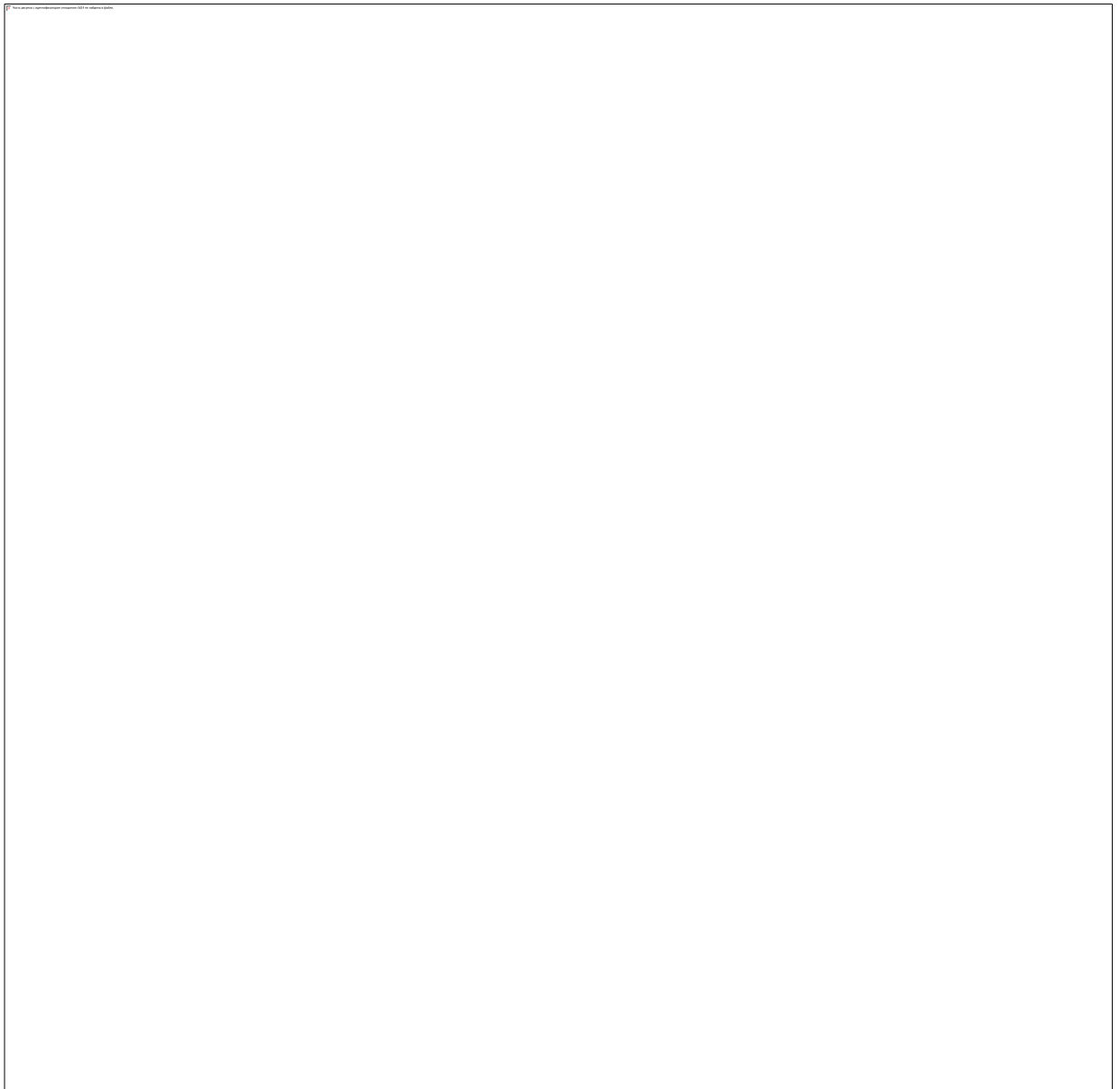


Рисунок 1.2. – Сучасна система управління персоналом підприємства

Отже, можна стверджувати, що ефективний менеджмент, поряд із науково-технічним прогресом і накопиченим практичним досвідом, значною мірою ґрунтується на майстерності керування людськими ресурсами. У сучасних умовах, коли швидкість змін на ринку, технологічна трансформація та глобальна конкуренція стають постійними чинниками зовнішнього середовища, саме персонал виступає ключовим джерелом стійкості й інноваційного потенціалу підприємства. Навіть найсучасніші технології, найоптимальніші бізнес-моделі та найкращі стратегічні плани залишаються

неефективними без належного рівня залученості, професійної компетентності та мотивації працівників. Тому мистецтво управління персоналом перетворюється не лише на допоміжний інструмент, а на стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на економічну безпеку, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність організації.

1.2. Людський фактор як джерело операційних ризиків: сутність та підходи до управління

Ризик є невід'ємною складовою будь-якої діяльності, оскільки виникає в умовах невизначеності та можливості відхилення від очікуваних результатів. Важливо розрізняти поняття «ризик» і «небезпека»: перше передбачає ймовірність настання небажаних наслідків за умови прийняття певних рішень, тоді як друге вказує на безпосередню загрозу без урахування управлінських дій. Управління ризиками, у свою чергу, спрямоване насамперед на захист і збереження активів, ресурсів та репутації підприємства. Лашенко О. Ю. [24] визначає цей процес як сукупність дій, що здійснюються окремими особами або корпоративними структурами з метою модифікації бізнес-ризиків. Такі дії охоплюють як застраховані, так і незастраховані ризики і реалізуються через формалізований, системний підхід, що включає ідентифікацію потенційних загроз, їх аналіз та розробку адекватних заходів реагування з метою досягнення прийняттого рівня контролю над ризиком.

Слід зазначити, що управління ризиками не є ізольованою функцією, а органічно вбудоване в загальний процес управління. Воно базується на прогнозуванні, стратегічному плануванні та превентивних заходах, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків. Більше того, ефективне управління ризиками має відігравати пріоритетну роль у діяльності підприємства, оскільки саме воно забезпечує стабільність і сприяє максимізації ймовірності досягнення поставлених стратегічних цілей.

Характер управління ризиками варіюється залежно від галузі діяльності, що обумовлює різноманітність його трактувань. У загальному розумінні воно розглядається як інтегрований процес, у якому беруть участь рада директорів, керівництво та персонал, причетний до формування корпоративної стратегії. Цей процес охоплює всю організацію і має на меті виявлення потенційних подій, здатних вплинути на суб'єкт господарювання, а також адаптацію рівня ризику до прийнятної для нього схильності, що забезпечує розумну впевненість у досягненні поставлених цілей [31]. У цьому контексті управління ризиками реалізується через систематичне застосування організаційних механізмів для виявлення, оцінювання, контролю та моніторингу ризиків таким чином, щоб агрегована інформація могла ефективно використовуватися для захисту інтересів підприємства.

Згідно з поглядом Зось-Кіор М. В. [17], кожен співробітник підприємства може розглядатися як потенційне джерело ризику. Водночас саме люди, будучи суб'єктами ризику, водночас виступають ключовими носіями відповідальності за його ідентифікацію, оцінку та управління. У цьому контексті функції управління персоналом (HR) набувають стратегічного значення: вони мають забезпечувати відповідність кадрових рішень загальній системі управління ризиками, прийнятій керівництвом організації. Оскільки рішення щодо управління ризиками приймаються людьми, HR-функція відіграє вирішальну роль у формуванні команди, яка не лише володіє необхідною кваліфікацією, а й є достатньо підготовленою, мотивованою та адекватно винагородженою для ефективного виконання завдань у сфері управління ризиками.

Важливо зазначити, що ризики, пов'язані з людськими ресурсами, часто є складовою більш широких організаційних ризиків, оскільки саме люди залишаються найбільш непередбачуваним і водночас найважливішим активом підприємства. У науковій літературі дослідження в галузі управління ризиками в контексті людських ресурсів охоплюють різноманітні аспекти кадрової діяльності. Так, окремі роботи зосереджуються на управлінні

ризиками безпеки праці — зокрема, на забезпеченні здоров'я та безпечних умов на робочому місці, що особливо актуально в проєктному менеджменті [34]. Інші дослідження аналізують ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю підприємств [25], а також з особливостями компенсаційних стратегій, включаючи системи винагород, бонусів та інших форм матеріального стимулювання [39]. Також існують наукові праці, присвячені ролі ефективного підбору, управління та навчання персоналу як інструментів мінімізації ризиків, що підтверджується академічними дослідженнями [41].

Незважаючи на наявність окремих підходів, систематичний аналіз природи управління ризиками в сфері людських ресурсів залишається недостатньо розвиненим. Саме цей недолік обґрунтовує актуальність подальшого дослідження та сприяє формуванню цілісного наукового підходу до проблеми.

Щодо концептуального визначення ризику, у літературі запропоновано кілька формальних трактувань, серед яких: ймовірність настання небажаних наслідків; ступінь (або максимальна величина) можливих негативних наслідків; багатофакторна зважена оцінка компонентів потенційних втрат; добуток ймовірності та серйозності наслідків (так звана «очікувана втрата»); зважена за ймовірністю сума всіх можливих небажаних результатів; функціональна модель, побудована на основі залежності між ймовірністю та рівнем небажаних наслідків; а також напівваріація можливих втрат відносно їхнього середнього значення.

Подлужна Н. пропонує класифікацію ризиків (Рисунок 1.3), що охоплює чотири основні категорії: фінансові ризики, бізнес-ризики, ризики невідповідності (комплаєнс-ризики) та операційні ризики [34]. Хоча кожна з цих категорій має стратегічне значення для підприємства, саме операційні ризики виступають найпоширенішою формою загроз для організацій незалежно від їхньої форми власності — будь то державний сектор, приватний бізнес або неприбуткова установа. Проте універсальне визначення операційного ризику ускладнене через надзвичайну широту його проявів.



Рисунок 1.3 – Місце кадрових ризиків у загальній структурі ризиків підприємства

У загальному розумінні операційний ризик можна визначити як ймовірність виникнення втрат або упущеної вигоди, спричинених людським фактором, недосконалістю внутрішніх систем або впливом зовнішніх подій, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей організації. Такі втрати можуть мати як фінансову природу — наприклад, збитки, що впливають на показники прибутковості, — так і нефінансовий характер, зокрема пошкодження репутації, зниження рівня задоволеності клієнтів або порушення регуляторних вимог.

Джерела операційного ризику традиційно поділяють на три групи. По-перше, це людський фактор, який включає як ненавмисні помилки (недбалість, недостатня кваліфікація), так і навмисні дії (шахрайство, саботаж). По-друге, зовнішні події — до них належать зміни у законодавстві, природні катаклізми, збої у роботі постачальників чи інфраструктурні перебої, що виникають поза межами контролю підприємства. По-третє, системні ризики, пов'язані з відмовами технічного або програмного забезпечення, недостатньою інтеграцією інформаційних систем або іншими збоями у функціонуванні технологічної інфраструктури.

Таким чином, операційні ризики охоплюють широкий спектр потенційних загроз, що виникають унаслідок неефективності внутрішніх процесів, помилок персоналу, відмов у роботі систем або впливу зовнішніх чинників. Саме через цю універсальність вони часто визначаються дуже

широко — як сукупність ризиків, пов'язаних із клієнтами, продуктами, бізнес-практиками, а також із перервами в операційній діяльності та відмовами технічних систем [36].

Слід зазначити, що як у теорії, так і на практиці недостатньо уваги приділялося специфічній категорії загроз — кадровим ризикам, які лежать на перетині управління персоналом та управління ризиками. Традиційно фахівці з ризиків зосереджувалися переважно на зовнішніх чинниках, таких як кліматичні аномалії, епідемії, стихійні лиха або техногенні загрози, а також на методах запобігання безпосередній небезпеці. У порівнянні з фінансовими або безпековими ризиками, ризики, пов'язані з людськими ресурсами, залишаються недостатньо дослідженими, хоча саме вони часто виступають найбільш критичними для стабільності та розвитку підприємства.

Це пояснюється тим, що персонал є ключовим активом будь-якої організації, і від його компетентності, мотивації та надійності безпосередньо залежить досягнення стратегічних цілей. Функція управління персоналом впливає на прийняття рішень у таких сферах, як виробництво, фінанси чи маркетинг, оскільки саме люди реалізують ці рішення. Водночас, через свою активну роль у бізнес-процесах, працівники можуть виступати як джерелом ефективності, так і джерелом ризику, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства.

Будь-які збої в роботі персоналу — будь то недбалість, недостатня кваліфікація, конфлікти або втрата ключових співробітників — неодмінно тягнуть за собою негативні наслідки для загальної операційної діяльності організації. Історично управління персоналом часто сприймалося як центр витрат, а не як джерело стратегічної переваги [43]. Проте сучасний підхід визнає людський капітал фундаментальним елементом конкурентоспроможності. Ігнорування кадрових ризиків може серйозно підірвати життєздатність підприємства, особливо в умовах високої залежності від інтелектуального та професійного потенціалу працівників.

Дослідження показують, що поняття «кадровий ризик» є багатограним і може інтерпретуватися по-різному залежно від інтересів зацікавлених сторін. Для ілюстрації цього можна звернутися до моделі, запозиченої з практики генетичного тестування, яка демонструє розбіжності в очікуваннях між роботодавцем, працівником та іншими стейкхолдерами. Так, для роботодавця пріоритетами є перевірка здатності кандидата виконувати професійні обов'язки, формування продуктивної робочої сили, дотримання нормативних вимог, аналіз співвідношення витрат і користі, а також забезпечення безпечних умов праці. З іншого боку, для працівника ключовими є захист від дискримінації, конфіденційність особистої інформації, добровільна згода на втручання у сферу особистого життя, компетентність роботодавця у трактуванні отриманих даних, а також справедливість при призначенні або перепризначенні на посаду.

Ці розбіжності свідчать про наявність конкуруючих інтересів та зовнішнього тиску в процесі управління кадровими ризиками. Саме тому HR-підрозділу необхідно враховувати всі ці аспекти, забезпечуючи баланс між організаційними цілями та правами працівників. У цьому контексті управління кадровими ризиками для HR-фахівців є значно ширшим і складнішим поняттям, ніж для окремих учасників процесу — будь то роботодавець, працівник чи інші зацікавлені сторони.

На сьогоднішній день поняття «управління кадровими ризиками» не має єдиного, універсального визначення і трактується по-різному залежно від професійного контексту та поглядів спеціалістів з управління персоналом. Як уже зазначалося, саме розуміння кадрового ризику варіюється серед різних зацікавлених сторін, що призводить до різноманітних підходів до його ідентифікації та оцінки. У зв'язку з цим різні організації та фахівці можуть акцентувати увагу на різних аспектах, виходячи зі своїх стратегічних пріоритетів та внутрішніх умов.

Чумарин І. [48] зазначає, що кожен співробітник у структурі організації потенційно може розглядатися як джерело ризику, а всі ризики, пов'язані з людськими ресурсами, доцільно класифікувати як підкатегорію операційних

ризиків. Цюрко І. А. [44], у свою чергу, пропонує ширше трактування кадрових ризиків, до яких вона відносить такі аспекти, як рівень чесності працівників, їхні професійні навички, ступінь впевненості у власних силах (що важко піддається регулюванню), здатність керувати стресом і адаптуватися до змін, витрати, пов'язані з наймом і утриманням персоналу, проблеми застарілості кваліфікації та необхідність перекваліфікації, а також стан виробничих відносин, які впливають на процеси перерозподілу кадрів і старіння професійного профілю колективу.

Для кращого розуміння та систематизації цих різноманітних загроз, а також для наочного відображення зв'язку між ними та відповідними HR-інструментами реагування, доцільно представити їх у вигляді узагальненої матриці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця кадрових ризиків та HR-інструментів їх мінімізації

Категорія ризику	Приклади специфічних ризиків	Можливі наслідки	HR-інструменти мінімізації (Мітигації)
Ризики підбору та найму	• Найм некваліфікованих працівників • Прийом на роботу "токсичних" осіб або шахраїв	• Низька продуктивність • Погіршення мікроклімату • Прямі фінансові втрати	• Багаторівнева система відбору • Перевірка рекомендацій та служба безпеки • Професійне та психологічне тестування
Ризики адаптації та розвитку	• Застарілість кваліфікації (згадано у [44]) • Недостатня підготовка персоналу • Повільна адаптація новачків	• Збільшення кількості помилок • Нездатність впроваджувати інновації • Висока плинність на випробувальному терміні	• Програми наставництва (Mentorship) • Систематичне навчання (L&D) • Регулярна атестація та оцінка компетенцій
Ризики мотивації та лояльності	• Низька залученість персоналу • Порушення комерційної таємниці	• Падіння продуктивності • Репутаційні втрати • Втрата конкурентних переваг	• Конкурентна система оплати праці (C&B) • Прозора система бонусів (Pay-for-Performance) •
Ризики утримання (Плинності)	• Втрата ключових співробітників ("кадрові катастрофи") • Висока загальна плинність кадрів	• Втрата унікальної експертизи • Зрив стратегічних проєктів • Високі витрати на повторний найм	• Планування кадрової спадкоємності (Succession Planning) • Моніторинг задоволеності (eNPS), "stay-інтерв'ю"

Продовження таблиці 1.1

Організаційно-управлінські ризики	• Нечіткий розподіл обов'язків (згадано у тексті) • Конфлікти в колективі • Помилки в управлінні	• Зниження ефективності процесів • Демотивація персоналу • Прийняття невірних управлінських рішень	• Чіткі посадові інструкції та регламенти (KPIs) • Процедури вирішення конфліктів • Навчання управлінських ланок
Комплаєнс та безпекові ризики	• Порушення трудового законодавства • Ризики здоров'я та безпеки праці (згадано у [34], [39])	• Штрафи від регуляторів • Судові позови від працівників • Виробничий травматизм	• Регулярний юридичний аудит кадрових процесів • Обов'язкові інструктажі з охорони праці • Медичне страхування та програми (Wellness)

Серед індивідуальних сфер, що несуть найвищий рівень кадрового ризику через високу ймовірність настання та значний потенційний вплив на діяльність підприємства, виділяють управління талантами, планування кадрової спадкоємності, дотримання етичних норм, відповідність законодавчим та регуляторним вимогам, узгодженість системи оплати праці з рівнем продуктивності, а також ефективність програм навчання та професійного розвитку персоналу.

Окремі дослідження також звертають увагу на специфічні напрями кадрових ризиків. Зокрема, аналізуються питання охорони здоров'я та безпеки на робочому місці [39], особливості управління персоналом у міжнародному контексті [23], а також роль стратегічного підбору, управління та навчання працівників як інструментів мінімізації ризиків [3]. Ці напрями підтверджують, що кадрові ризики є багатовимірним явищем, яке потребує комплексного та системного підходу до управління.

Варто підкреслити, що функціонування системи управління персоналом має чотири ключові наслідки для ефективного управління ризиками в організації.

По-перше, діяльність у сфері управління персоналом має забезпечувати повну узгодженість кадрових процесів із загальною системою інструментів управління ризиками, прийнятою керівництвом підприємства. Оскільки всі

рішення щодо управління ризиками приймаються людьми, саме система управління персоналом відіграє вирішальну роль у формуванні команди, яка не лише володіє необхідною кваліфікацією, а й є достатньо підготовленою, мотивованою та адекватно винагородженою для ефективної реалізації стратегій управління ризиками.

По-друге, управління ризиками повинно враховувати ймовірність так званих «кадрових катастроф» — раптових збоїв у роботі персоналу, втрати ключових співробітників або масового відтоку кваліфікованих кадрів. У цьому контексті стратегічне планування людських ресурсів має стати невід’ємною складовою загальної системи управління ризиками, забезпечуючи прогнозованість і стабільність кадрового забезпечення.

По-третє, жодна керівна команда не є постійною — зміни в керівництві є природним, але потенційно ризикованим процесом. Питання кадрової спадкоємності, особливо на рівні топ-менеджменту, є одним із найважливіших джерел стратегічного ризику. Успішне управління цим процесом вимагає тісної взаємодії системи управління персоналом із юридичними та фінансовими підрозділами, оскільки саме таке інтегроване співробітництво забезпечує безперервність управління та мінімізує загрози, пов’язані зі зміною лідерства.

По-четверте, реалізація будь-якої стратегії управління ризиками здійснюється через людей. Навіть найбільш продумана стратегія може зазнати невдачі через недбалість, недостатню кваліфікацію або неправильне розуміння обов’язків з боку персоналу. Тому ефективне управління ризиками вимагає чіткого визначення ролей і відповідальності в посадових інструкціях керівників, належного делегування повноважень у сфері управління ризиками, дотримання регламентованих процедур та встановлення механізмів підзвітності на всіх рівнях. У цьому контексті фахівці з управління персоналом повинні не лише враховувати, а й активно застосовувати методи управління ризиками у своїй повсякденній діяльності.

Таким чином, інтеграція управління кадровими ризиками в систему управління персоналом виступає не просто як запобіжний механізм, а як джерело доданої цінності для підприємства. Стратегічно побудована політика у сфері кадрових ризиків сприяє підвищенню організаційної стійкості завдяки ефективному використанню ключових функцій управління персоналом — зокрема, формування людських ресурсів, навчання та професійного розвитку, системи винагород, внутрішніх комунікацій та інших інтегрованих практик. Хоча прямий емпіричний вплив кожної окремої функції на рівень ризику важко кількісно виміряти, низка досліджень підтверджує наявність позитивної кореляції між цілісною кадровою політикою та загальною продуктивністю організації.

HR-підрозділ, виконуючи свою роль, створює умови, за яких співробітники отримують необхідні компетенції через цільове навчання, відчують справедливу мотивацію завдяки адекватній системі винагород і мають можливість брати участь у процесах прийняття рішень, що підвищує їхню залученість і відповідальність. У цьому контексті ефективна система управління персоналом виступає як інструмент мінімізації ризиків: забезпечуючи якісне кадрове забезпечення, проводячи професійний відбір, реалізуючи програми розвитку та впроваджуючи конкурентоспроможні механізми компенсації, вона значно знижує ймовірність кадрових збоїв. Особливо вагомим є її внесок у зменшення плинності персоналу — одного з найважливіших індикаторів стабільності та здорового клімату в організації. Таким чином, управління персоналом не лише підтримує операційну діяльність, а й безпосередньо сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства через проактивне управління людським капіталом.

1.3 Стратегічна роль управління персоналом у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Потреба в забезпеченні організаційної стратегії через ефективне використання людського капіталу сприяла формуванню та подальшому розвитку концепції стратегічного управління персоналом. Її появу обумовлено, перш за все, інтеграцією функцій управління персоналом у загальні стратегічні плани та пріоритети підприємства. З часом ця концепція набула широкого поширення, що вимагає від організацій значних інвестицій часу та фінансових ресурсів на розробку й впровадження кадрових стратегій, узгоджених із бізнес-цілями.

Успіх стратегічного управління персоналом значною мірою залежить від того, наскільки глибоко воно інтегроване в діяльність усіх бізнес-підрозділів і наскільки чітко відповідає загальній корпоративній стратегії. У цьому контексті поняття «придатність» (fit) означає не лише формальну узгодженість, а й сутнісну сумісність між HR-стратегією, бізнес-стратегією та іншими ключовими напрямками управління. Така інтеграція передбачає розробку спільних стратегічних кадрових планів, у яких HR-підрозділ взаємодіє з усіма іншими структурними одиницями, забезпечуючи їх необхідними людськими ресурсами та компетенціями. Крім того, важливо, щоб стратегія управління персоналом не лише відповідала, а й активно підтримувала реалізацію корпоративної та бізнес-стратегії, сприяючи ефективному виконанню поставлених завдань.

Хоча традиційні адміністративні функції — такі як облік кадрів, оформлення документів або дотримання трудового законодавства — залишаються важливими, сучасне управління персоналом все більше орієнтується на стратегічний підхід. Це трансформує HR-функцію з операційної служби у стратегічного партнера, що реалізується через концепцію стратегічного менеджменту персоналом.

Стратегічний менеджмент персоналом розуміється як цілеспрямований зв'язок між людськими ресурсами та стратегічними цілями організації, спрямований на підвищення бізнес-ефективності та формування організаційної культури, яка сприяє інноваціям, адаптивності та створенню стійких конкурентних переваг.

Як зазначає Левковець Н. П. [25], саме стратегічний менеджмент персоналом надав HR-підрозділам можливість переосмислити свою роль — не як підтримувальної служби, а як активного учасника реалізації бізнес-стратегії. Це, у свою чергу, стало одним із ключових шляхів демонстрації стратегічної цінності функції управління персоналом для організації. Таким чином, інтеграція планування людських ресурсів у загальний процес стратегічного планування виступає важливим внеском у розвиток сучасного стратегічного менеджменту персоналом.

Герасименко О. М. [11] розглядає стратегію управління персоналом як концепцію, що пояснює, як система управління людськими ресурсами впливає на загальну результативність підприємства. Автор також підкреслює принципову відмінність між «стратегією» та «стратегічним плануванням». Останнє є формалізованим процесом, характерним переважно для великих організацій, і визначає конкретні механізми досягнення цілей. Навпаки, стратегія існує в кожній організації — навіть якщо вона не задокументована чи явно не сформульована, — і відображає реальну поведінку підприємства у взаємодії з навколишнім середовищем, включаючи його реакцію на зовнішні виклики та внутрішні можливості.

Стратегічне управління персоналом, у свою чергу, виступає як загальна концептуальна рамка, що визначає процес формування та реалізації індивідуальних кадрових стратегій. Його сутність полягає в систематичному зв'язку між персоналом і стратегічними пріоритетами підприємства через інтеграцію HR-стратегій у корпоративну стратегію.

Водолажська Т. О. [7] наголошує, що стратегічне управління персоналом слід розглядати не як єдине, унітарне явище, а як сукупність

взаємопов'язаних підходів і практик. Подібну думку висловлює й Жуковська В. [13], зазначаючи, що ця концепція сформувалася на основі кількох академічних парадигм, які можна умовно згрупувати в три основні підходи.

Перший — універсальний (або «найкраща практика») — передбачає існування певного набору кадрових практик, які забезпечують стратегічну перевагу будь-якій компанії незалежно від контексту. Другий — умовний (або «найкраще підходящий») — ґрунтується на ідеї, що ефективність кадрових практик залежить від специфіки стратегічного середовища або обраної бізнес-стратегії, тому вони мають бути адаптовані до конкретного типу організації. Третій підхід — унікальний (або специфічний для підприємства) — базується на ресурсній теорії фірми (Resource-Based View, RBV). Згідно з цією теорією, стійка конкурентна перевага виникає завдяки стратегічним, цінним, рідкісним і важкокопійованим ресурсам. У цьому контексті людський капітал — зокрема, колективні знання, унікальні здібності, професійні навички та поведінкові особливості персоналу — розглядається як ключове джерело конкурентних переваг.

Зленко А. М. [16] додає, що в рамках RBV працівники сприймаються не лише як виконавці, а як стратегічно цінний ресурс, який безпосередньо сприяє підвищенню організаційної ефективності. Саме через цінність, рідкість і неможливість швидкого відтворення людських компетенцій стратегічне управління персоналом стає одним із фундаментальних джерел створення довгострокової цінності для підприємства.

У рамках певної стратегічної моделі управління персоналом суть стратегічного підходу полягає в узгодженні філософії, політики, програм, практик та процесів у сфері людських ресурсів таким чином, щоб стимулювати й підтримувати специфічну рольову поведінку співробітників, необхідну для реалізації обраної конкурентної стратегії. Зокрема, кожен тип конкурентної стратегії — будь то стратегія «захисника» (defender), «шукача» (prospector) або «аналізатора» (analyzer) — вимагає відповідної адаптації кадрової політики та

практик, які мають бути налаштовані на підтримку специфічних цілей, структури та культурних норм, притаманних кожній із цих стратегій.

Останніми роками стратегічне управління персоналом активно розвивається, що обумовлено зростаючим розумінням ролі людських ресурсів як ключового драйвера конкурентоспроможності. Цей підхід орієнтований на цілеспрямоване керування людськими зусиллями з метою формування стійкої конкурентної переваги. У контексті стратегічного управління ресурсами HR-підрозділ перестає бути лише операційною службою і набуває статусу стратегічного партнера, що безпосередньо впливає на прийняття рішень на організаційному рівні. Саме через таку інтеграцію людські ресурси стають невід'ємною складовою загальної корпоративної стратегії.

Як зазначається в літературі, стратегічно орієнтований менеджмент персоналом здатен забезпечити підприємству значну конкурентну перевагу над суперниками [8]. Саме кадровий потенціал, системи навчання, механізми фінансових стимулів та інші елементи HR-функцій часто стають тими рисами, що реально відрізняють одну компанію від іншої на ринку. Тому критично важливо узгоджувати практики управління персоналом — від найму до мотивації — зі стратегічними цілями організації. Емпіричні дослідження свідчать, що комплексне застосування таких узгоджених практик сприяє істотному зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зростанню фінансових результатів підприємства.

Стратегічне управління персоналом можна визначити як підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на забезпечення довгострокової підтримки бізнес-цілей і стратегічних результатів. Воно охоплює макрорівневі питання, пов'язані зі структурою, якістю, культурою, цінностями, лояльністю персоналу та відповідністю людського капіталу майбутнім потребам організації. У рамках цього підходу може бути реалізовано низку інтегрованих кадрових стратегій — наприклад, забезпечення справедливої та прозорої системи винагород, підвищення

ефективності професійної діяльності співробітників або оптимізація організаційної структури з урахуванням стратегічних пріоритетів.

Однак Левковець Н. П. [25] зазначає, що недостатнє або неефективне впровадження стратегічного управління персоналом може спричинити низку типових проблем. Серед них — опір змінам з боку працівників нижньої ланки, які часто сприймають нововведення як загрозу стабільності; недостатня здатність керівництва чітко та переконливо донести місію та стратегічне бачення компанії до всіх рівнів персоналу; внутрішні конфлікти між підрозділами та відсутність єдиного розуміння щодо напрямів кадрової політики серед топ-менеджменту; а також динаміка зовнішнього середовища, зокрема швидкі зміни ринкових умов, що створюють додатковий тиск на реалізацію стратегічних HR-ініціатив.

Сучасні фахівці з управління персоналом змушені працювати в умовах зростаючої складності завдань, що вимагає формування нових професійних компетенцій. Успішний HR-професіонал сьогодні — і особливо в майбутньому — має бути не лише компетентним у технічному плані, а й допитливим, ініціативним, емоційно інтелігентним та справжньо орієнтованим на людину [14]. До ключових компетенцій, необхідних майбутнім HR-практикам, належать: здатність приймати обґрунтовані кадрові рішення на основі аналітичних даних; глибоке розуміння людської поведінки та вміння ефективно керувати нею; здатність ідентифікувати, формувати та адаптувати організаційну культуру та домінуючий стиль мислення; сприяння співпраці та командній взаємодії всередині підприємства; врахування соціальних очікувань та державної політики у сфері праці; а також готовність виконувати нові, нетрадиційні ролі в рамках стратегічного розвитку організації [5].

Розвиток HR-функції як стратегічного напрямку суттєво трансформував роль HR-практиків. Вони поступово відходять від образу адміністраторів, що виконують переважно операційні завдання, і переходять до ролі стратегічних партнерів, які безпосередньо беруть участь у формуванні корпоративної

стратегії та управлінні талантами. Ця трансформація вимагає від HR-фахівців не лише технічної підготовки, а й здатності працювати на рівні бізнес-стратегії, що, у свою чергу, обумовлює необхідність формування принципово нового компетентнісного профілю.

Стратегічне управління персоналом виконує подвійну функцію: по-перше, воно створює додану вартість для підприємства, а по-друге — сприяє зниженню різноманітних ризиків, зокрема кадрових. Щоб повноцінно виконувати роль бізнес-партнерів, HR-підрозділи повинні не лише декларувати, а й демонструвати свою нову роль через активну підтримку стратегічної кадрової політики, яка є невід’ємною частиною загальної бізнес-стратегії.

У процесі формування системи управління персоналом вище керівництво визначає стратегічні орієнтири, розробляє організаційну структуру управління та затверджує єдину кадрову політику за активної участі всіх лінійних керівників. На рисунку 1.4 представлена схема сучасного програмного забезпечення для управління людськими ресурсами, яке є інструментом цифрової трансформації HR-процесів у сучасній економіці.

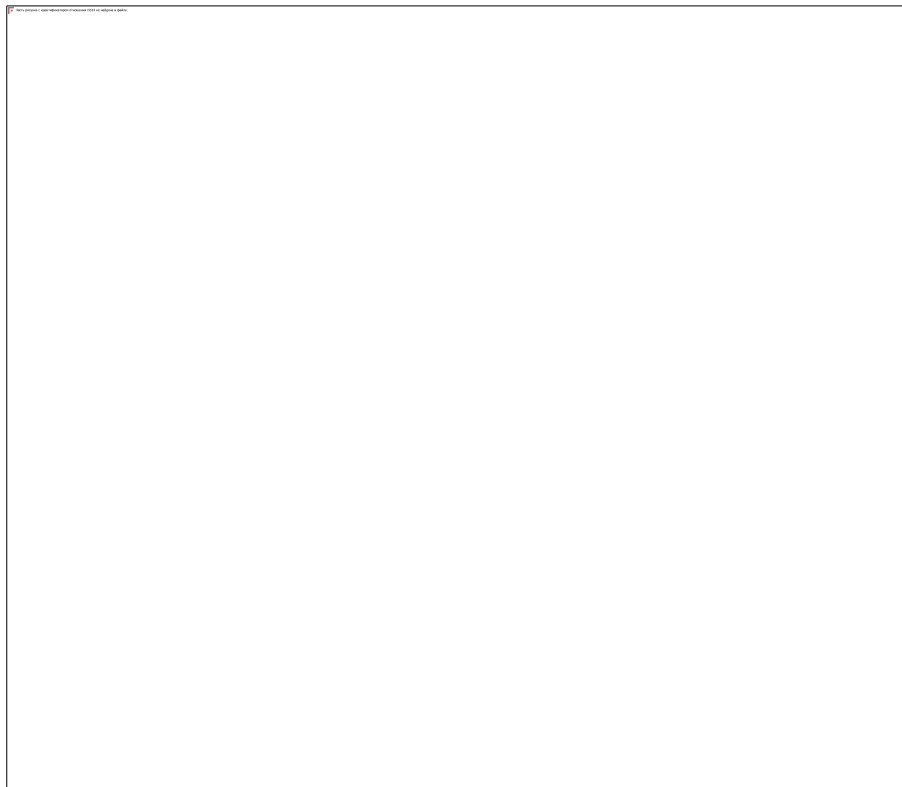


Рисунок 1.4 – Схема сучасного програмного забезпечення для управління людськими ресурсами.

На сьогодні в практиці управління персоналом не існує єдиної універсальної моделі. Аналіз наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників свідчить про наявність різноманітних підходів, серед яких особливо виділяють «жорсткі» та «м'які» варіанти управління людськими ресурсами — відповідно, орієнтовані на ефективність через контроль і на ефективність через залученість та розвиток.

Стратегію підприємства можна визначити як систему основних напрямів його розвитку на перспективний період, спрямовану на досягнення заданих цілей за рахунок мобілізації ключових чинників успіху та їхнього посилення в довгостроковій перспективі. У цьому контексті людський капітал виступає одним із найважливіших стратегічних ресурсів, що забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Стратегічне управління персоналом, як невід'ємна складова загальної корпоративної стратегії, охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів, структура яких узагальнена на рисунку 1.5.

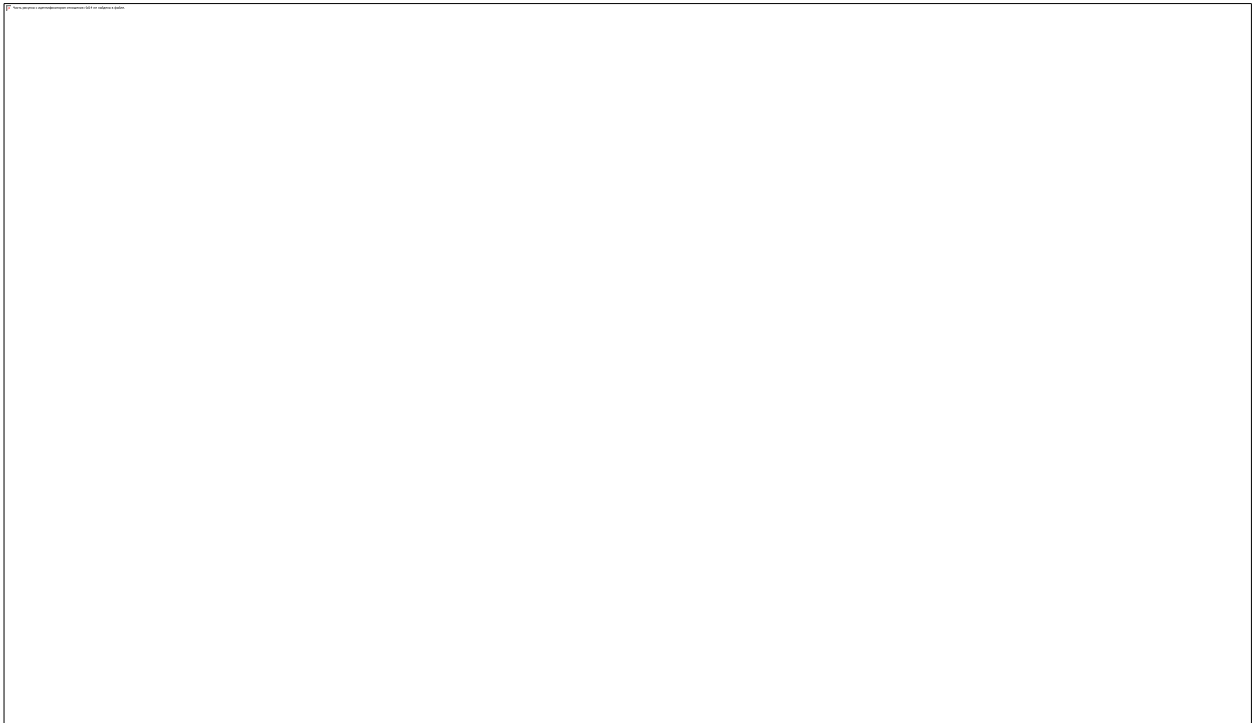


Рисунок 1.5 – Складові стратегічного управління персоналом.

Таким чином, основна мета стратегічного управління персоналом полягає в формуванні стратегічного потенціалу організації шляхом забезпечення її висококваліфікованими та високомотивованими співробітниками, які здатні забезпечити досягнення стійких конкурентних переваг. Цей підхід реалізується через інтегровану сукупність кадрових практик, програм і політик, спрямованих на підтримку та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Аналіз еволюції підходів до управління персоналом свідчить про його трансформацію з операційної, адміністративно орієнтованої функції в стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. Сучасна концепція управління персоналом ґрунтується на інтеграції людських ресурсів у загальну корпоративну стратегію, що передбачає не лише підбір і утримання кадрів, а й активне формування стратегічного потенціалу організації через розвиток, мотивацію та залученість співробітників.

Управління персоналом сьогодні охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій — від аналізу посад і планування людських ресурсів до навчання, оцінювання, винагороди та управління кар'єрою, — кожна з яких має значний вплив на ефективність бізнес-процесів. Особливу роль у цьому контексті відіграє стратегічне управління персоналом, яке спрямоване на узгодження кадрової політики з обраним типом конкурентної стратегії («захисника», «шукача» або «аналізатора») та на формування організаційної культури, що сприяє інноваціям, гнучкості й стійкій перевазі на ринку.

Водночас, зростає усвідомлення того, що персонал є не лише джерелом продуктивності, а й потенційним джерелом ризику. Кадрові ризики, які часто залишаються недооціненими порівняно з фінансовими чи операційними,

можуть мати серйозні наслідки для стабільності підприємства. Тому сучасна система управління персоналом повинна включати механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації кадрових ризиків, зокрема через ефективне планування спадкоємності, управління талантами, забезпечення етичних стандартів та відповідності нормативним вимогам.

Роль HR-фахівців також кардинально змінилася: від виконавців адміністративних функцій вони перетворилися на стратегічних партнерів, які беруть участь у прийнятті ключових бізнес-рішень. Це вимагає від них нових компетенцій — аналітичного мислення, здатності працювати зі стратегічними даними, керувати змінами та формувати культуру, орієнтовану на результат.

Таким чином, сучасна система управління персоналом є динамічною, інтегрованою та стратегічно орієнтованою конструкцією, яка не лише забезпечує підприємство необхідними людськими ресурсами, а й виступає важливим чинником зміцнення його економічної безпеки через створення стійкого, мотивованого та професійно розвиненого колективу, здатного ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

У сучасних умовах ринкової економіки фінансово-господарська діяльність підприємства постійно перебуває під впливом різноманітних загроз. Хоча їхня сутність залишається відносно стабільною протягом тривалого часу, форми їхньої реалізації та масштаби спричинених збитків постійно трансформуються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Реалізація таких загроз має серйозні наслідки для організації: порушується стратегічна стійкість, підприємство не досягає запланованих цілей, а в окремих випадках може виникнути системна дезорганізація механізмів економічної безпеки, що загрожує його довгостроковій життєздатності.

Особливу гостроту ця проблема набуває в умовах сьогоденної реальності України, де економіка продовжує функціонувати в умовах тривалого воєнного стану, пов'язаного з повномасштабною російською агресією. Це породжує комплекс надзвичайних загроз — від прямих руйнувань інфраструктури та логістичних ланцюгів до хронічної нестабільності валютного курсу, інфляційного тиску, мобілізаційних викликів та масштабної міграції робочої сили. Крім того, посилюється кіберзагроза, зростає ризик саботажу, а регуляторне середовище залишається динамічним і часто непередбачуваним. У таких умовах традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки виявляються недостатніми, що вимагає від підприємств формування гнучких, адаптивних та проактивних механізмів управління ризиками, зокрема через стратегічне управління персоналом як ключовим інструментом підтримки стійкості та відновлюваності бізнесу.

З огляду на високу вразливість сучасних підприємств до зовнішніх та внутрішніх загроз, особливо в умовах нестабільного макросередовища, доцільним є розгляд практичного застосування підходів до забезпечення

економічної безпеки на прикладі реальної господарської структури. Такий аналіз дозволяє не лише ідентифікувати специфічні ризики, характерні для певного сектору чи регіону, а й оцінити ефективність існуючих механізмів управління персоналом як одного з ключових інструментів протидії загрозам. Тому подальше дослідження буде зосереджено на аналізі діяльності ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“», яке функціонує в умовах сучасних викликів української економіки.

ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» знаходиться в смт. Томаківка Дніпропетровської області Томаківського району. Як приватне акціонерне товариство, воно має свою печатку, штамп та фірмові бланки зі своїм найменуванням, веде індивідуальний баланс та має поточні рахунки в банківських установах. Підприємство самостійно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах усього належного йому майна.

Основною метою діяльності ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» є здійснення підприємницької та господарської діяльності у сфері агропромислового виробництва. Ця діяльність спрямована на вирощування, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції (зокрема зернових культур та продукції тваринництва), а також надання супутніх послуг, шляхом ефективного об'єднання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів товариства.

Підприємство характеризується сприятливим логістичним розташуванням, що забезпечує стійкі транспортні зв'язки з ринками збуту та пунктами переробки. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів та сприятливі природно-кліматичні умови створюють гарні передумови для подальшого розвитку інфраструктури господарства.

За даними останніх звітних періодів, площа сільськогосподарських угідь, що знаходяться в обробітку підприємства, становить близько 1500 га, а середньооблікова чисельність працівників — понад 90 осіб.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться з метою удосконалення організації фінансових потоків та підвищення ефективності

використання наявних ресурсів. Перший етап дослідження передбачає вивчення структури та динаміки майна на основі даних бухгалтерського балансу (Таблиця 2.1). У складі майна виокремлюють дві основні групи активів — необоротні та оборотні кошти, співвідношення яких є важливим індикатором фінансової стійкості та операційної ефективності підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів та пасивів ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» у 2022-2025 рр. (тис. грн.)

Види активів та пасивів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	9 міс. 2025 р.	2025 р. у % до 2022 р.
Майно - усього	135 150	145 300	160 500	168 000	124,3%
Необоротні активи	65 000	70 100	80 200	85 000	130,8%
<i>в т.ч. Основні засоби</i>	60 450	65 200	74 300	78 500	129,9%
Оборотні активи	70 150	75 200	80 300	83 000	118,3%
<i>в т.ч. Запаси</i>	50 100	55 300	60 100	62 000	123,8%
<i>в т.ч. Поточна дебіторська заборгованість</i>	15 000	17 400	18 200	19 500	130,0%
<i>в т.ч. Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції</i>	2 100	1 500	1 000	900	42,9%
Капітал - усього	135 150	145 300	160 500	168 000	124,3%
Власний капітал	75 000	85 500	98 200	105 000	140,0%
<i>в т.ч. Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1 215	1 215	1 215	1 215	100,0%
Довгострокові зобов'язання	25 100	20 000	17 000	16 000	63,7%
Поточні зобов'язання	35 050	39 800	45 300	47 000	134,1%
<i>в т.ч. Поточна кредиторська заборгованість</i>	28 500	32 100	37 000	39 000	136,8%

Аналіз динаміки складу та структури активів ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» свідчить про позитивну тенденцію зростання загальної вартості майна: за звітний період воно збільшилося на 2211 тис. грн., що становить 1,03 рази порівняно з попереднім періодом. Цей приріст зумовлений одночасним зростанням як необоротних, так і оборотних активів — на 1226 тис. грн. (1,01-кратне зростання) та 985 тис. грн. (1,1-кратне зростання) відповідно. Особливо варто відзначити значне збільшення запасів на 12 000 тис. грн. (або до 123,8% від рівня початку періоду), що може бути пов'язане з розширенням

виробничих потужностей або формуванням стратегічних сільськогосподарських запасів у контексті поточних ринкових умов.

Щодо джерел фінансування, пасиви підприємства традиційно поділяються на власні (власний капітал, резерви, цільове фінансування) та залучені (позикові кошти, кредиторська заборгованість). За аналізований період спостерігається суттєве збільшення власного капіталу на 2342 тис. грн. (до 140,0% від початкового рівня), що свідчить про підвищення фінансової незалежності та стійкості ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“». Водночас обсяг залучених коштів скоротився на 131 тис. грн., зокрема за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 163 тис. грн. (до 136,8% від початкового значення). Така динаміка вказує на покращення платіжної дисципліни, зниження фінансового навантаження та зменшення залежності від зовнішніх кредиторів, що позитивно впливає на рівень економічної безпеки підприємства.

Отже, зміни у структурі активів і пасивів ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» демонструють загальну тенденцію до зміцнення фінансового стану, нарощування економічного потенціалу та підвищення автономії у фінансовому забезпеченні діяльності.

Фінансово-господарська діяльність підприємства в значній мірі обумовлена ефективністю формування, оновлення та використання основних засобів, які є ключовим компонентом необоротних активів. У цьому контексті аналіз починаємо з детального розгляду стану та динаміки необоротних активів (таблиця 2.2), оскільки саме вони визначають технологічну базу, продуктивність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

За аналізований період (2022–2025 рр.) у ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» спостерігається стабільний ріст обсягу основних засобів: їхня вартість на кінець 2025 року (прогноз) становить 159 000 тис. грн., що на 40,7% перевищує рівень 2022 року. Цей приріст відбувається не лише за рахунок придбання нових активів — у 2023–2024 роках надійшло 25 000 тис. грн. нових

основних засобів, — але й завдяки поступовому збільшенню інвестицій у капітальне будівництво та модернізацію існуючої бази.

Таблиця 2.2 – Показники стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» (2022-2025 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)	2025 р. у % (±) до 2022 р.
Основні засоби на початок року, тис. грн.	100 000	113 000	130 000	150 000	150,0%
Надійшло за рік, тис. грн.	15 000	20 000	25 000	10 000	66,7%
Вибуло за рік, тис. грн.	2 000	3 000	5 000	1 000	50,0%
Основні засоби на кінець року, тис. грн.	113 000	130 000	150 000	159 000	140,7%
Нараховано амортизації за рік, тис. грн.	12 000	14 000	16 000	17 000	141,7%
Знос:					
а) на початок року	40 000	52 000	66 000	82 000	205,0%
б) на кінець року	52 000	66 000	82 000	99 000	190,4%
Річний приріст (+), тис.грн.	13 000	17 000	20 000	9 000	69,2%
Темп зростання, %	113,0	115,0	115,4	106,0	-7,0
Темп приросту, %	13,0	15,0	15,4	6,0	-7,0
Коефіцієнт оновлення, %	13,3	15,4	16,7	6,3	-7,0
Коефіцієнт вибуття, %	2,0	2,7	3,8	0,7	-1,3
Період оновлення, років	7,5	6,5	6,0	15,9	212,0%
Коефіцієнт заміни, %	13,3	15,0	20,0	10,0	-3,3
Коефіцієнт розширення, %	86,7	85,0	80,0	90,0	3,3
Період обороту, років*	15,0	14,0	13,5	14,5	96,7%
Коефіцієнт зносу, %:					
а) на початок року	40,0	46,0	50,8	54,7	136,8%
б) на кінець року	46,0	50,8	54,7	62,3	135,4%
Коефіцієнт придатності,%:					
а) на початок року	60,0	54,0	49,2	45,3	75,5%
б) на кінець року	54,0	49,2	45,3	37,7	69,8%

Показники ефективності використання основних засобів свідчать про певну динаміку: темп зростання активів у 2023–2024 роках досягав 115,4%, проте у 2025 році прогнозується сповільнення до 106,0%, що може бути пов’язано з вичерпанням поточного циклу інвестицій або залежати від макроекономічних чинників. Коефіцієнт оновлення, навпаки, демонструє зниження — з 16,7% у 2024 році до 6,3% у 2025 році, що вказує на зменшення

частки нових активів у загальному обсязі. Водночас коефіцієнт вибуття залишається низьким — 0,7% у 2025 році, що свідчить про стабільність парку техніки та обладнання.

Важливим показником є коефіцієнт зносу: на початок 2025 року він становить 54,7%, а на кінець — 62,3%. Це вказує на поступове старіння активів, хоча рівень зносу все ще залишається нижче середнього для сільськогосподарських підприємств України (який складає близько 60–70%). Коефіцієнт придатності основних засобів до експлуатації на кінець 2025 року прогнозується на рівні 37,7%, що свідчить про достатню функціональну готовність активів, хоча й підкреслює необхідність планованого оновлення у найближчі роки.

Таким чином, ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» має стабільну та розвинену матеріально-технічну базу, яка забезпечує ефективне ведення виробничої діяльності. Однак зниження темпів оновлення та зростання зносу вимагають стратегічного планування капітальних інвестицій для підтримання довгострокової конкурентоспроможності та технологічної безпеки підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» (2022-2025 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)	2025 р. у % до 2022 р.
Дохід від реалізації продукції	90 000	110 000	130 000	145 000	161,1%
Основні витрати, у тому числі:					
а) собівартість продукції...	70 000	85 000	100 000	112 000	160,0%
б) адміністративні витрати	4 500	5 000	5 500	6 000	133,3%
в) витрати на збут	3 000	3 500	4 000	4 500	150,0%
г) інші операційні витрати	6 000	7 000	9 000	10 000	166,7%
Прибуток (збиток) від основної діяльності*	12 500	16 500	20 500	22 500	180,0%
у % до чистого доходу від реалізації	13,9%	15,0%	15,8%	15,5%	+1,6 п.п.
Чистий прибуток (збиток)*	5 330	7 790	9 430	10 250	192,3%
у % до чистого доходу від реалізації	5,9%	7,1%	7,3%	7,1%	+1,2 п.п.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» за період 2022–2025 років (таблиця 2.3) свідчить про стабільний ріст основних показників прибутковості. Дохід від реалізації продукції, який є основним джерелом надходжень, зростає поступово: у 2025 році (прогноз) він досягає 145 000 тис. грн., що на 61,1% перевищує рівень 2022 року. Це підтверджує зростання обсягів виробництва та реалізації, а також ефективність маркетингової стратегії підприємства.

Основні витрати, зокрема собівартість продукції, також зростають, але меншими темпами — до 112 000 тис. грн. у 2025 році (160,0% до 2022 року), що свідчить про певну економію на масштабах виробництва або оптимізацію витратних статей. Адміністративні витрати та витрати на збут зростають пропорційно до доходів, що вказує на збалансованість управлінських витрат із обсягами діяльності.

Прибуток від основної діяльності демонструє найвищий темп зростання — до 22 500 тис. грн. у 2025 році, що в 1,8 рази більше, ніж у 2022 році. Чистий прибуток, який враховує податкові та інші коригування, також зростає — до 10 250 тис. грн. у 2025 році, що на 92,3% перевищує показник 2022 року. При цьому рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до доходу від реалізації) залишається стабільною — 7,1% у 2025 році, що свідчить про збереження прибутковості незважаючи на зростання витрат.

Таким чином, ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, зосереджену на зростанні доходів, контролі витрат та збільшенні прибутку. Це створює передумови для формування внутрішніх фінансових ресурсів, необхідних для інвестиційного розвитку та підвищення економічної безпеки підприємства.

Фінансова стійкість підприємства є ключовим показником його економічної безпеки та здатності протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам. Вона оцінюється за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють охарактеризувати рівень забезпеченості активів власними коштами, платіжну здатність, ліквідність та незалежність від зовнішніх

джерел фінансування. У наступному етапі аналізу розглянемо основні показники фінансової стійкості ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“», представлені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» (2022-2025 рр.)

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» демонструють позитивну динаміку та відповідають нормативним вимогам. Зростання коефіцієнта автономії з 0,55 у 2022 році до 0,63 у 9 місяцях 2025 року свідчить про підвищення частки власного капіталу у фінансуванні активів, що забезпечує стабільність та платоспроможність. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знизився до 0,37, що підтверджує зменшення залежності від зовнішніх джерел.

Значне покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу (до 0,19) та забезпеченості запасів (до 0,32) вказує на поступове збільшення можливості покриття оборотних активів власними коштами. При цьому

реальна вартість основних засобів становить 47% від загальної вартості майна — що свідчить про збалансованість структури активів.

Таким чином, підприємство має стабільну фінансову стійкість, яка гарантує його операційну самостійність та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Фінансовий стан підприємства оцінюється в двох часових вимірах — короткостроковій та довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді ключовими критеріями його стійкості виступають ліквідність та платоспроможність, які відображають здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами.

Підприємство вважається ліквідним, якщо його оборотні активи перевищують короткострокові зобов'язання. При цьому ступінь ліквідності може варіюватися: вищий рівень спостерігається тоді, коли оборотний капітал складається переважно з грошових коштів і легко реалізовної дебіторської заборгованості, тоді як переважання запасів у структурі оборотних активів знижує швидкість їхньої трансформації у готівку, а отже, і загальну ліквідність.

Важливо розрізняти поняття «ліквідність» та «платоспроможність», оскільки вони мають різний економічний зміст. Як зазначається в літературі, «платоспроможність характеризує достатність наявних коштів для здійснення поточних платежів, тоді як показники ліквідності формуються на основі принципу відповідності між окремими групами оборотних активів і короткостроковими зобов'язаннями» [33]. Таким чином, платоспроможність є динамічною характеристикою потоків, тоді як ліквідність — статичною оцінкою балансової структури.

У таблиці 2.4 наведено основні коефіцієнти платоспроможності та ліквідності, а також показники оборотності оборотних активів. Варто враховувати, що активи різняться за ступенем ліквідності, а зобов'язання — за

строками погашення, тому не всі активи можуть бути негайно реалізовані, так само як і не всі поточні зобов'язання потребують одночасного погашення.

Таблиця 2.4 – Оцінка ділової активності ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» (2022-2025 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)	2025 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	90 000	110 000	130 000	145 000	161,1%
Витрати основної діяльності, тис. грн.	83 500	100 500	118 500	132 500	158,7%
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	127 575	140 225	152 900	164 250	128,8%
Вартість необоротних засобів в середньому за рік	62 500	67 550	75 150	82 600	132,2%
Вартість оборотних засобів в середньому за рік	65 075	72 675	77 750	81 650	125,5%
Вартість оборотних засобів та запасів в середньому за рік	47 550	52 700	57 700	61 050	128,4%
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	13 500	16 200	17 800	18 850	139,6%
Вартість власного капіталу (середньорічна)	72 500	80 250	91 850	101 600	140,1%
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	26 750	30 300	34 550	38 000	142,0%
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	0,71	0,78	0,85	0,88	123,9%
Фондовіддача необоротних активів, грн	1,44	1,63	1,73	1,76	122,2%
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,38	1,51	1,67	1,78	129,0%
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та запасів	1,89	2,09	2,25	2,38	126,0%
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	6,67	6,79	7,30	7,69	115,3%
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,24	1,37	1,41	1,43	115,3%
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	3,36	3,63	3,76	3,82	113,7%

Тому при розрахунку показників ліквідності необхідно диференційовано оцінювати кожен групу активів за їхньою здатністю генерувати дохід, а поточні зобов'язання — за реальними строками настання платежів. Зокрема, при оцінці оборотних активів слід враховувати, що виробничі запаси можуть бути перетворені на грошові кошти лише частково — у межах реальної можливості їхньої реалізації. Готова продукція оцінюється за цінами реалізації, які включають балансову вартість, адміністративні витрати, витрати на збут та очікуваний прибуток. Товари враховуються за балансовою вартістю з урахуванням чинних націнок, тоді як дебіторська заборгованість приймається до розрахунку за балансовою вартістю за умови її реальної стягуваності.

Такий диференційований підхід дозволяє отримати більш точну оцінку реальної ліквідності підприємства та його здатності забезпечувати своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

За даними таблиці 2.4, ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» демонструє стабільну платоспроможність і достатню ліквідність. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу зростає до 0,88 у 2025 році (123,9% до 2022 року), що свідчить про підвищення ефективності використання активів. При цьому коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився до 1,78 (129,0%), а виробничих запасів — до 2,38 (126,0%), що вказує на прискорення їхнього обороту.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс до 3,82 (113,7%), що свідчить про покращення платіжної дисципліни та скорочення строків оплати постачальникам. Водночас, тривалість одного обороту кредиторської заборгованості зменшилася, що підтверджує більш ефективне управління поточними зобов'язаннями.

Хоча оборотність власного капіталу зросла до 1,43 (115,3%), показники фондоддачі необоротних активів (до 1,76) та середньої вартості оборотних активів (до 18 850 тис. грн.) свідчать про певне навантаження на основні засоби, що потребує контролю при подальшому розширенні виробництва.

Таблиця 2.5 – Комплексна оцінка фінансового стану ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» (2022-2025 рр.)

Показник	Питома вага (Vi, %)	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р. (прогноз)	
		Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу	Факт	Оцінка в рейтингу
Загальний коефіцієнт покриття	10	2,00	10	1,89	9	1,77	8	1,77	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	8	0,57	7	0,50	7	0,45	6	0,45	6
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	8	54,7	9	53,8	9	50,0	10	47,5	10
Період оборотності запасів, днів	8	193,1	6	174,6	8	162,2	9	153,4	10
Період оборотності активів, днів	10	514,1	6	467,9	8	429,4	9	414,8	10
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	8	46,8	10	41,4	9	35,6	8	34,3	7
Рентабельність продажів, %	6	5,9	6	7,1	8	7,3	8	7,1	8
Рентабельність активів, %	9	4,2	6	5,6	7	6,2	8	6,2	8
Рентабельність капіталу, %	9	7,4	6	9,7	7	10,3	8	10,1	8
Інтегральний показник	76	7,25		8,00		8,24		8,37	
Оцінка фінансового становища в рейтингу		Б		А		А		А	

Загалом, фінансовий стан ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» можна оцінити як стійкий: підприємство має достатні оборотні ресурси, зростає

ефективність використання активів, покращується платіжна дисципліна, а ризики втрати ліквідності мінімальні (Таблиця 2.5). На підставі проведеної оцінки можна констатувати, що фінансовий стан ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» є стійким. За період 2022–2025 років підприємство демонструє стабільне покращення інтегрального рейтингового показника — з 7,25 у 2022 році до 8,37 у 2025 році (прогноз), що відповідає категорії «А» — найвищому рівню фінансової стійкості.

Підприємство ефективно використовує як необоротні, так і оборотні активи: коефіцієнт оборотності основних засобів зростає до 1,76, а оборотних — до 1,78. При цьому рентабельність продажів (7,1%) та капіталу (10,1%) свідчить про стабільну прибутковість, що забезпечує можливість реінвестування прибутку, підвищення соціальних гарантій працівникам та формування резервів на непередбачені ситуації.

Таким чином, ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» має солідну фінансово-майнову базу, ефективно керує активами та зберігає високий рівень фінансової стійкості, що дозволяє йому успішно функціонувати навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

2.2 Діагностика рівня та аналіз організаційного забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

Господарська діяльність ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» здійснюється на основі чинного законодавства та внутрішніх нормативно-розпорядчих документів, а її фінансово-економічні процеси перебувають під постійним контролем керівника та головного бухгалтера. Керівництво підприємства забезпечує належні умови для організації бухгалтерського обліку, а також гарантує безумовне дотримання всіма підрозділами, відділами та працівниками, які мають відношення до облікових процесів, вимог щодо своєчасного складання та подання первинних документів до бухгалтерії.

Як самостійний суб'єкт господарювання, підприємство постійно вирішує стратегічне завдання — забезпечення власного самозбереження та стійкості діяльності в умовах зовнішньої нестабільності. Основу його фінансово-господарського потенціалу становить сукупність стратегічних ресурсів, які одночасно визначають можливості розвитку, накладають певні обмеження та формують перспективи подальшої діяльності. До ресурсної бази підприємства належать усі матеріальні, фінансові та організаційні засоби, запаси, джерела доходу, що забезпечують його безперервне функціонування.

Особливу роль у формуванні цього потенціалу відіграють конкурентні переваги, зокрема: рівень інноваційної активності, якість інтелектуального капіталу, доступ до ринкових каналів збуту, унікальність продукту та наявність нематеріальних активів (патентів, ліцензій, торгових марок). Саме ці фактори є ключовими для забезпечення економічної безпеки підприємства та ефективного використання його корпоративних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Важливо відзначити, що ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» має структуровану систему забезпечення фінансово-економічної безпеки, яка реалізується через два ключових підрозділи: відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та відділ внутрішнього контролю та захисту активів (рисунк 2.2). Це дозволяє підприємству оперативно виявляти, оцінювати та нейтралізувати ризики, пов'язані з управлінням ресурсами, фінансовими потоками та інформаційною безпекою.

Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові ресурси ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“», які сьогодні відіграють визначальну роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та економічної безпеки. До них належать: кадровий потенціал, науково-технічний рівень виробництва, основний та оборотний капітал, інформаційні та технологічні активи, юридичні права (у тому числі на землю, патенти, торгові марки) та фінансові ресурси.

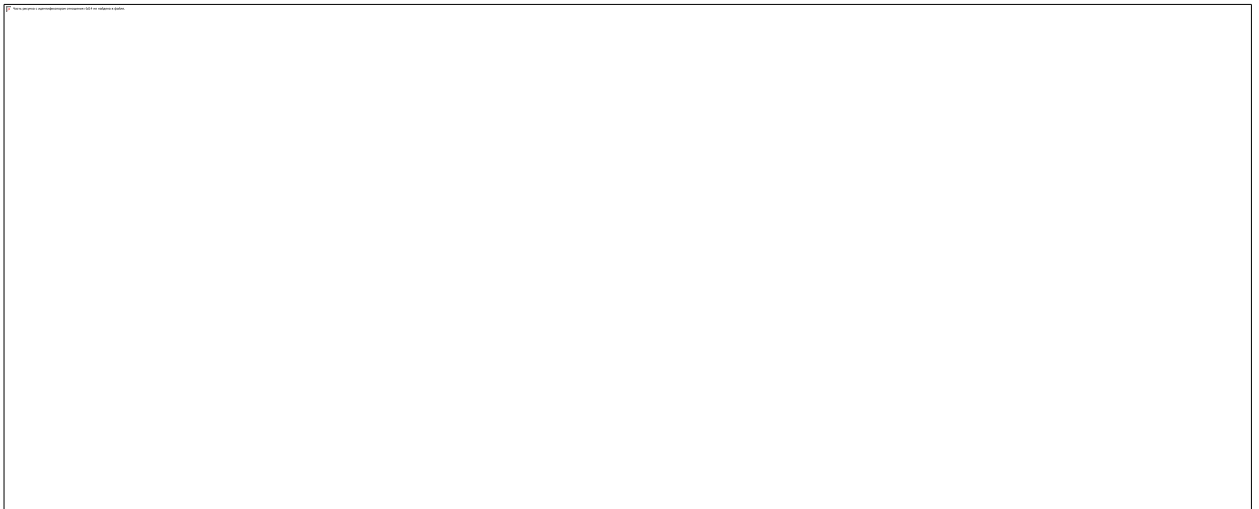


Рисунок 2.2 – Модель організаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

З огляду на специфіку аграрного бізнесу, для підприємства особливо важливими стають також такі ресурси, як час (через сезонність виробництва), організаційно-управлінський потенціал (здатність оперативно приймати рішення в умовах нестабільності), просторові ресурси (якість та розташування земельних ділянок) та технологічна база (сучасність техніки, систем точного землеробства, цифрові платформи управління). Саме комплексне використання цих ресурсів формує стратегічний потенціал підприємства та забезпечує його стійкість у довгостроковій перспективі.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин обумовлює необхідність розглядати економічну безпеку не лише як функцію захисту, а й як стратегічний корпоративний ресурс. У загальному вигляді цей ресурс виступає джерелом об'єктивних і суб'єктивних умов, що забезпечують стабільне функціонування підприємства. Навіть наявність власних фінансових коштів і внутрішніх можливостей не гарантує стійкості без належного рівня економічної безпеки, яка є одночасно умовою самозбереження організації та підґрунтям для впевненої реалізації її стратегічних цілей. Таким чином, володіння цим ресурсом має фундаментальне значення — він виступає не лише передумовою, а й організуючим початком будь-якої господарської діяльності.

Важливо підкреслити, що формування ресурсу «економічна безпека» не обмежується запобіганням негативним наслідкам — воно також сприяє генерації позитивних фінансових потоків. Інвестори готові вкладати кошти в ті проєкти, де існує впевненість у досягненні поставлених цілей, а кредитні установи надають фінансування за умов наявності надійних гарантій повернення. Отже, інвестиції в економічну безпеку слід розглядати не як поточні витрати, а як довгострокові капітальні вкладення, що забезпечують стійкість, довіру та доступ до ресурсів.

Економічна безпека підприємства — це, по суті, його життєзабезпеченість, тобто сукупність умов, за яких може бути повноцінно реалізована його місія. Вона виражається в конкретних заходах, спрямованих як на захист економічних елементів підприємства (трудових ресурсів, засобів і предметів праці), так і на забезпечення безперервності та цілісності бізнес-процесів. Саме в їхній єдності, на нашу думку, і полягає сутність економічної безпеки.

Дійсно, безпека бізнес-процесів неможлива за умов постійного впливу загроз на ключові елементи підприємства — персонал, активи, інформацію. Водночас стабільність окремих компонентів не може бути досягнута, якщо порушується логіка або цілісність самих бізнес-процесів. Тому ефективна система економічної безпеки повинна ґрунтуватися на інтегрованому підході, що поєднує захист як структурних, так і процесних складових господарської системи.

Для оцінки стану зовнішнього середовища ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» доцільно використовувати комплекс показників, запропонованих у науковій літературі [9]. До них належать: рівень конкурентоспроможності підприємства, динаміка попиту в сільськогосподарському секторі, інвестиційний клімат регіону, галузева ринкова кон'юнктура та вартість позикового капіталу. Ці індикатори дозволяють об'єктивно оцінити зовнішні умови, у яких функціонує підприємство, та визначити потенційні загрози та можливості.

Ефективність бізнес-процесів оцінюється шляхом порівняння фактичних результатів із нормативними показниками, встановленими для досягнення стратегічних цілей. Перелік таких показників формується самим підприємством з урахуванням його специфіки та стратегічних пріоритетів. Аналіз значень індикаторів економічної безпеки дає змогу виявити найбільш ефективні заходи щодо нейтралізації загроз і досягнення поставлених завдань. Реалізація цих заходів здійснюється в рамках чітко визначеного механізму забезпечення економічної безпеки.

Запропонований у дослідженні механізм ґрунтується на трьох базових етапах: по-перше, визначається обґрунтована потреба в забезпеченні економічної безпеки; по-друге, формулюються конкретні завдання безпеки, узгоджені зі стратегічними цілями підприємства; по-третє, здійснюється підбір адекватних засобів, заходів і способів забезпечення безпеки, а також визначається відповідальний суб'єкт їх реалізації.

Вибір конкретного підходу залежить від природи об'єкта безпеки — чи то майно, бізнес-процес чи юридичні права — та стратегічної орієнтації підприємства. Ефективне забезпечення економічної безпеки вимагає синергії зусиль не лише у сфері фінансів і управління, а й у маркетингу, логістиці, інноваційному розвитку та роботі з персоналом.

Важливо уникати надмірної концентрації на окремому напрямку — наприклад, виключно на запобіганні витоку ресурсів. Такий підхід може призвести до неефективного використання коштів, коли витрати на безпеку перевищують потенційні збитки від реалізованих загроз. У подібних випадках доцільніше зосередитися на оптимізації бізнес-процесів (для підвищення внутрішньої ефективності) та на розширенні «входів» (наприклад, через зростання ринкової частки, диверсифікацію продукції або залучення інвестицій).

Отже, кожне підприємство має вирішувати завдання оптимального управління ресурсом економічної безпеки, ґрунтуючись на аналізі власного

внутрішнього потенціалу, зовнішніх умов та альтернативних витрат, пов'язаних із вибором тієї чи іншої стратегії захисту.

Рівень економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» безпосередньо залежить від ефективності виконання завдань щодо ідентифікації, аналізу та оцінки всього спектру потенційних загроз. З цією метою на підприємстві реалізується системний підхід до оцінки економічної безпеки, у рамках якого визначаються:

- стратегічні цілі, завдання та принципи оцінювання ступеня економічної безпеки;
- параметри несприятливих умов, що характеризують конкретні загрози;
- методика оцінки, яка ґрунтується на виявленні, класифікації та розробці заходів щодо нейтралізації ризиків.

Структура алгоритму моніторингу економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» наведена на рисунку 2.3.

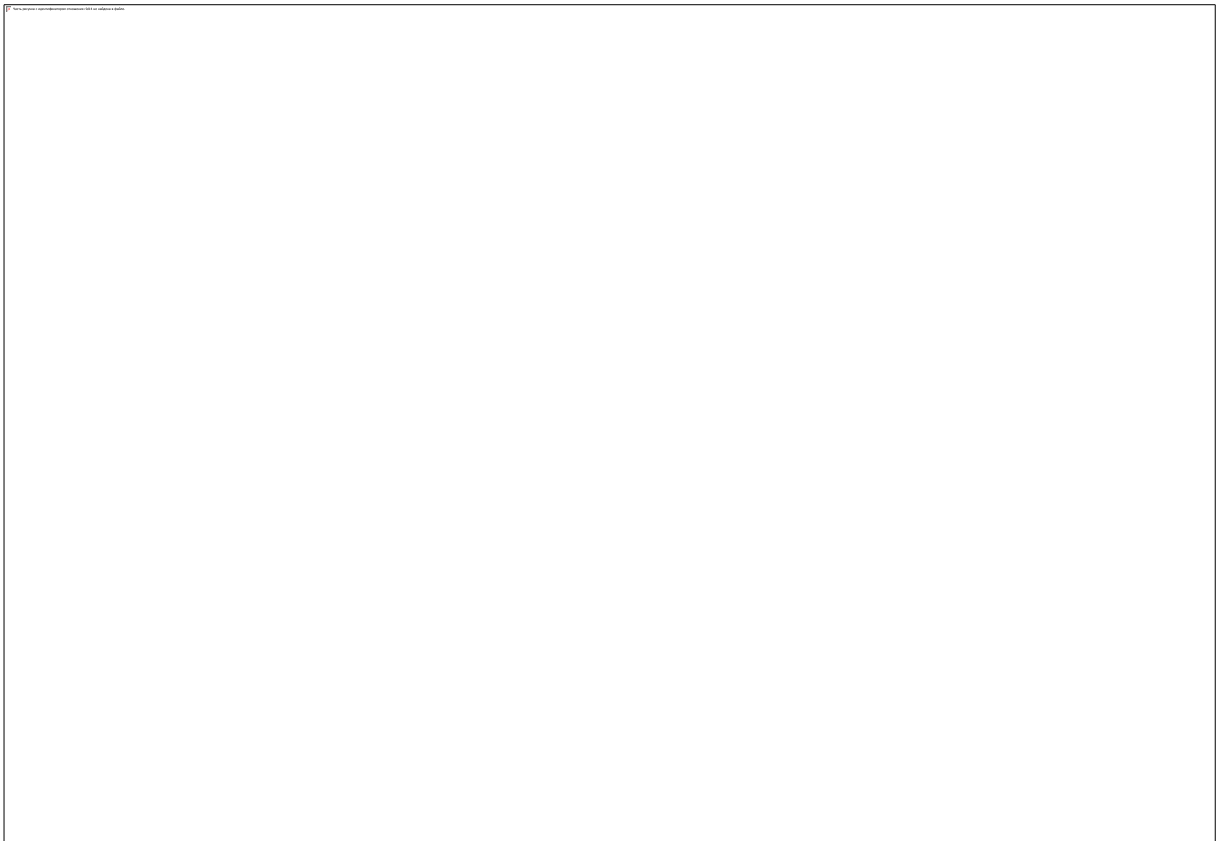


Рисунок 2.3 – Концептуальна модель процесу управління економічною безпекою ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

Пропонується провести оцінку рівня економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» як інтегрального показника, що відображає ступінь забезпеченості підприємства сприятливими умовами та необхідними ресурсами для самозбереження та досягнення стратегічних фінансово-господарських цілей. У якості основи оцінки використовуються індикатори — ключові фінансово-економічні показники, небажані значення яких слугують сигналом про існування загроз життєздатності підприємства.

Згідно з теоретичними засадами економічної безпеки, формування системи індикаторів має ґрунтуватися на двох блоках інформації: по-перше, дані про зовнішнє середовище, що характеризують можливості залучення ресурсів із зовні; по-друге, інформація про внутрішню фінансово-господарську діяльність, яка дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан підприємства.

Для комплексної діагностики рівня економічної безпеки доцільно оцінити окремі її складові: фінансову, виробничо-збутову, кадрову, а також розрахувати зведений коефіцієнт фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розрахунки виконано згідно з методикою оцінювання фінансово-економічної безпеки, наведеною в рекомендаціях «Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт» [33]. Результати наведено на рисунку 2.4.

Згідно з теоретичними матеріалами, «чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки; оцінка нижче 0,5 свідчить про її ослаблення» [33]. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що рівень фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» у 2025 році (прогноз) становить 0,736, що вказує на середньо-високий рівень безпеки. Порівняно з 2022 роком (0,658), спостерігається чітка позитивна динаміка — зростання на 0,078 пункту, що свідчить про поступове підвищення стійкості підприємства.



Рисунок 2.4 – Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» (2022-2025 рр.)

Водночас, при аналізі окремих складових (Рисунок 2.4) особливу увагу привертає кадрова складова. Її показники, незважаючи на загальну позитивну динаміку, залишаються найнижчими у всій структурі безпеки (0,45 у 2022 р. та прогнозний рівень 0,52 у 2025 р.). Це свідчить про наявність суттєвих кадрових ризиків, які частково нівелюються високими фінансовими та виробничими показниками. Саме цей дисбаланс підтверджує актуальність даного дослідження та необхідність розробки заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом як ключового елемента економічної безпеки підприємства.

Варто зазначити, що загальний рівень економічної безпеки може залишатися стабільним навіть при коливаннях окремих складових: низькі значення одних компонентів (наприклад, кадрової складової у 2022 році — 0,45) частково компенсуються високими показниками інших (фінансової — 0,725, виробничо-збутової — 0,8). Наприклад, несприятливі умови

зовнішнього середовища (висока вартість кредитування, коливання цін на сільськогосподарську продукцію) можуть компенсуватися підвищеною ефективністю внутрішніх процесів, оптимізацією витрат або посиленням механізмів контролю над ресурсами.

У разі, якщо внутрішній потенціал підвищення ефективності або захисту вичерпано, підприємство має можливість звернутися до стратегічних заходів — зокрема, диверсифікації продукції, розширення каналів збуту або виходу на нові ринки з більш сприятливими умовами. Таким чином, управління економічною безпекою вимагає гнучкого, адаптивного підходу, що поєднує внутрішню оптимізацію зі зовнішньою стратегічною маневреністю.

2.3 Діагностика діючої системи управління персоналом ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високою турбулентністю, постійними технологічними змінами та зростанням вимог споживачів, пріоритети управління все більше зміщуються в сферу управління змінами та організаційного розвитку. Ця динаміка посилює увагу до питань управління персоналом, зокрема — до механізмів мотивації, оцінювання ефективності праці та залучення співробітників до досягнення стратегічних цілей. У такому контексті вирішальними стають не лише професійна компетентність кожного працівника, а й його готовність активно брати участь у розвитку підприємства.

Ефективність системи управління персоналом визначається рівнем відповідності наявного кадрового потенціалу стратегічним та операційним потребам організації. У ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» кадрова політика поступово трансформується: від пасивної моделі, орієнтованої на реакцію на поточні потреби, — до активної, проактивної стратегії, спрямованої на прогнозування майбутніх викликів і формування необхідних компетенцій завчасно. Акценти в системі управління персоналом зміщуються у бік

результативності, індивідуального підходу до розвитку співробітників та довгострокового планування кадрових ресурсів.

Головна мета сучасної системи управління персоналом полягає не лише в оптимізації витрат, а й у максимізації віддачі від інвестицій у людський капітал. Це досягається шляхом розвитку професійних навичок працівників, покращення умов праці, впровадження сучасних HR-технологій та створення організаційної культури, що сприяє ініціативності, відданості та інноваційному мисленню. Таким чином, управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Сучасна система управління персоналом робить акцент на ефективній праці як ключовому компоненті кадрового потенціалу підприємства. У цьому контексті особлива роль відводиться формуванню стимулюючого середовища, заснованого на принципах взаємної відповідальності між працівниками та роботодавцем. Досягається це шляхом впровадження організаційно-технічних інновацій та практики відкритого, конструктивного обговорення виробничих і управлінських питань [6].

На сьогодні ефективне використання людських ресурсів є визначальним чинником реалізації стратегічних цілей ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“». Центральне місце у цьому процесі належить стратегічному управлінню розвитком персоналу, яке розглядається як цілісна система взаємопов'язаних заходів. До її ключових елементів належать: розробка стратегії розвитку персоналу, прогнозування та планування потреби в кадрах певної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація адаптації нових співробітників, системне навчання, а також формування або трансформація організаційної культури.

Згідно з принципом цілеспрямованості, головним об'єктом у системі розвитку персоналу виступає саме стратегічне управління розвитком персоналу — той напрямок, який забезпечує максимально ефективну підтримку реалізації стратегічних цілей підприємства. У разі ПрАТ

«Агрофірма „Перше Травня“» це означає не лише забезпечення агротехнологічного та інноваційного розвитку, а й створення умов для постійного оновлення професійного потенціалу колективу.

Системний підхід до реалізації стратегічного управління розвитком персоналу на різних етапах життєвого циклу підприємства виражається через здатність досягати стратегічних (зокрема, інноваційних), тактичних та оперативних цілей. Це досягається завдяки постійному відтворенню кадрового потенціалу та гарантованому професійному зростанню працівників — як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі [20].

У таблиці 2.6 наведено систему ключових показників, які ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» використовує для оцінки рівня кадрового потенціалу в умовах сучасних викликів та стратегічних пріоритетів розвитку.

Таблиця 2.6 – Комплексна система індикаторів для оцінки персоналу підприємства

1. Фінансові індикатори (Витрати на персонал)	2. Інвестиції в умови праці та людський капітал	3. Показники ефективності використання персоналу
- Загальний річний фонд оплати праці (ФОП) - Середньомісячний ФОР - Середня заробітна плата одного штатного працівника - Витрати на відрядження та соціальні виплати - Витрати на первинне професійне навчання - Інвестиції у розвиток та перекваліфікацію кадрів	- Витрати на R&D (дослідження та розробки) - Витрати на управлінський та виробничий консалтинг - Фінансування інновацій та раціоналізаторської діяльності - Витрати на санітарно-гігієнічні умови та мед. обслуговування - Витрати на спецодяг та соціальний пакет (харчування тощо) - Витрати на охорону праці та промислову безпеку	- Зростання ринкової капіталізації/вартості бізнесу - Динаміка обсягу реалізації продукції - Динаміка чистого прибутку - Зростання продуктивності праці - Динаміка частки ринку - Рівень інвестиційної активності (Інвестиції / Продажі) - Коефіцієнт фондомісткості (Основний капітал / Продажі)

Слід зазначити, що динамічний характер аграрного сектору, поєднаний із дефіцитом кваліфікованих кадрів, здатних до постійного навчання, професійного зростання та адаптації до швидких змін зовнішнього

середовища, створює значні виклики для роботодавців. Як свідчить практика, висока заробітна плата сама по собі не є достатньою умовою для ефективної мотивації, стимулювання або утримання співробітників навіть у середньостроковій перспективі. Тому розробка системи винагород, яка б забезпечувала досягнення стратегічних цілей підприємства та задовольняла потреби персоналу, є складним, але критично важливим завданням.

На сьогодні існує значна різноманітність форм і систем оплати праці, що надає роботодавцям широкі можливості для їхнього самостійного вибору з урахуванням економічних інтересів підприємства. Для ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» визначення оптимальної моделі винагородження є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Як уже зазначалося, заробітна плата знаходиться на перетині інтересів працівника та роботодавця. Успішні підприємці усвідомлюють, що лише за умови гармонізації цих інтересів можливе досягнення довгострокових стратегічних цілей. Проте на практиці багато керівників не можуть чітко обґрунтувати вибір конкретної системи стимулювання, ув'язати її з реальними потребами сторін або об'єктивно оцінити її внесок у досягнення тактичних і стратегічних результатів, а також адекватність відображення індивідуальних досягнень працівників.

У сучасних умовах ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» будує свою систему стимулювання на основі ефективної моделі оплати праці, яка ґрунтується на принципі «win-win» — взаємовигідної співпраці. У цій моделі роботодавець отримує зростання продуктивності, якості роботи та оптимізацію витрат, тоді як працівник — справедливу, прозору та привабливу винагороду, яка дозволяє йому реалізовувати особисті та професійні потреби. Таким чином, ефективність системи стимулювання прямо залежить від її здатності задовольняти очікування обох сторін, забезпечуючи не лише мотивацію, а й довгострокову залученість персоналу до досягнення загальних цілей підприємства.

Для підвищення ефективності праці персоналу ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» впроваджує в систему оплати праці стимулюючу (мотиваційну) складову, яка може мати як зовнішній, так і внутрішній характер впливу на працівника.

Стимулююча складова діє переважно ззовні: вона реалізується через встановлення чітких виробничих планів та механізмів заохочення за їх якісне й своєчасне виконання або перевиконання. У разі невиконання завдань можуть застосовуватися санкції, хоча на практиці все частіше використовуються нематеріальні або умовно-матеріальні форми стимулювання (наприклад, визнання, кар'єрні перспективи, гнучкий графік), які також демонструють високу ефективність. Такий підхід передбачає досить прямолінійний механізм впливу, спрямований на мотивацію працівника до добровільного підвищення продуктивності та якості праці.

Навпаки, мотиваційна складова орієнтована на внутрішні драйвери поведінки — вона спрямована на формування у працівника особистого інтересу до роботи, бажання досягати більшого не через зовнішній тиск, а через внутрішню потребу в розвитку. Такий вплив є менш очевидним і часто має відстрочений ефект. Для його реалізації використовуються програми, спрямовані на задоволення потреб вищого рівня — зокрема, самореалізації, професійного зростання, соціальної інтеграції та особистісного розвитку. У цьому контексті перед керівництвом підприємства постає завдання створити такі умови праці, за яких діяльність співробітника перетворюється на усвідомлений процес саморозвитку, що одночасно сприяє досягненню організаційних цілей і задоволенню індивідуальних потреб.

На думку автора, лише та система оплати праці може вважатися справді стимулюючою чи мотиваційною, яка ґрунтується на конкурентоспроможному базовому рівні заробітної плати — такому, який працівники не лише прагнуть збільшити, а й захищати, оскільки він забезпечує їхню соціальну стабільність.

Важливо пам'ятати, що вартість робочої сили обумовлена вартістю засобів існування, необхідних для її повного відтворення. Цей зв'язок є

об'єктивним: фізичні, емоційні та інтелектуальні ресурси, витрачені працівником у процесі трудової діяльності, мають бути адекватно відновлені. У протилежному випадку, за інших рівних умов, особа не зможе підтримувати попередній рівень продуктивності через фізичне та моральне виснаження, що негативно вплине на стабільність функціонування підприємства в цілому.

Сукупність засобів існування, необхідних для повного відтворення робочої сили, охоплює не лише базові витрати на харчування, житло та одяг, а й витрати на освіту, підвищення кваліфікації, медичне обслуговування, а також забезпечення потреб членів сім'ї працівника. При цьому чим вищий рівень кваліфікації працівника, тим значнішою є вартість його робочої сили. Крім того, слід враховувати природну тенденцію до розширення людських потреб у нових товарах і послугах, яка формується під впливом змін у соціально-економічних умовах життя. Таким чином, такі фактори, як зміна економічної ситуації, розширення ринку, науково-технічний прогрес та інші макроекономічні зрушення, безпосередньо впливають на динаміку вартості робочої сили.

Традиційні системи матеріального стимулювання, що походять ще з епохи індустріалізації та радянського періоду і досі застосовуються на багатьох підприємствах, часто виявляються неефективними, особливо в динамічних галузях економіки, таких як сільське господарство. Непрозора та суб'єктивна модель формування змінної частини заробітної плати, яка не враховує індивідуальний внесок працівників, не лише не виконує стимулюючої функції, а й сприяє демотивації найбільш продуктивних співробітників. Це породжує відчуття несправедливості, знижує задоволеність умовами праці та пригнічує прагнення до професійного саморозвитку.

З одного боку, висока частка фіксованої складової заробітної плати є привабливою для кваліфікованих кадрів, особливо в умовах економічної невизначеності, характерної для сучасної України. Однак для роботодавця великі гарантовані оклади становлять значне фінансове навантаження,

оскільки виплачуються незалежно від поточних фінансових результатів підприємства.

Таким чином, ключове завдання полягає в розробці такої системи матеріального стимулювання, яка б ефективно виконувала мотиваційну функцію, залишалася економічно доцільною для підприємства та сприяла постійному професійному зростанню персоналу.

Важливо також враховувати, що система управління персоналом має бути узгодженою з етапом життєвого циклу підприємства. Організація не перебуває в статичному стані — вона постійно змінюється, проходячи через стадії становлення, зростання, зрілості та, за певних умов, трансформації. Кожен із цих етапів вимагає власного підходу до управління людськими ресурсами, оскільки формує унікальний набір стратегічних і операційних завдань, що впливають на вибір кадрової політики, механізмів мотивації та моделей розвитку персоналу.

Варто підкреслити, що кожен етап життєвого циклу підприємства вимагає окремого підходу до управління персоналом, включаючи чіткий розподіл ролей, зон відповідальності та критеріїв оцінки результатів праці. Ці особливості повинні безпосередньо враховуватися при проектуванні системи стимулювання, оскільки ефективність мотиваційних механізмів значною мірою залежить від їхньої відповідності поточним стратегічним завданням організації.

З огляду на функціональні основи менеджменту, у системі стимулювання мають бути відображені чотири ключові функції: планування, організація, мотивація та контроль. Саме їхня інтеграція забезпечує цілісність і збалансованість управлінських процесів.

У цьому контексті важливим завданням для ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» є постійне вдосконалення механізмів оцінювання результатів праці та системи винагород, що має здійснюватися з урахуванням існуючої організаційної структури, зокрема діяльності сформованих дивізіональних підрозділів. Серед їхніх основних завдань — розробка ефективної моделі

стимулювання та оцінки внеску співробітників; підвищення гнучкості у прийнятті управлінських рішень та забезпечення надійного зворотного зв'язку на всіх рівнях управління; удосконалення процесів адаптації, навчання та професійного розвитку персоналу; а також цілеспрямований розвиток управлінських кадрів і формування високоефективних команд, зокрема у сфері збуту. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише підвищенню продуктивності, а й зміцненню стратегічного потенціалу підприємства в цілому.

Таким чином, проведена діагностика діючої системи управління персоналом ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» дозволяє зробити висновок: незважаючи на правильний стратегічний вектор розвитку (проактивна політика) та наявність системи індикаторів, підприємство стикається з кризою ефективності мотиваційних механізмів. Діюча система винагород все ще зберігає риси традиційної моделі, що призводить до непрозорості, демотивації кваліфікованих кадрів та невиправдано високого фінансового навантаження через велику фіксовану частину оплати. Саме ця суперечність між стратегічними цілями та застарілими інструментами мотивації визначає ключову проблему, яка потребує вирішення.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» свідчить про стабільне покращення його економічного стану протягом 2022–2025 років. Зростання загального майна на 2211 тис. грн., збільшення власного капіталу на 2342 тис. грн. та скорочення кредиторської заборгованості підтверджують підвищення фінансової автономії та стійкості підприємства. Показники рентабельності, зокрема чистий прибуток (10 250 тис. грн. у 2025 році) та рентабельність продажів (7,1%), вказують на ефективне використання ресурсів і здатність генерувати стабільний прибуток навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Оцінка рівня економічної безпеки за інтегральним показником (0,736 у 2025 році) дозволяє класифікувати стан підприємства як середньо-високий, що свідчить про його здатність протистояти загрозам і забезпечувати довгострокову життєздатність. При цьому окремі складові, зокрема кадрова (0,52), залишаються відносно слабкими, що вказує на необхідність цілеспрямованої роботи з розвитку людського капіталу.

Система управління персоналом на підприємстві поступово трансформується від пасивної до проактивної моделі, орієнтованої на стратегічні цілі. Акцент зміщується на результативність, індивідуальний розвиток співробітників, прогнозування кадрових потреб та формування організаційної культури, що сприяє ініціативності та залученості. Однак ефективність цих зусиль обмежується недостатньою розвиненістю системи матеріального стимулювання, яка часто ґрунтується на застарілих підходах і не враховує індивідуальний внесок працівників.

У сучасних умовах, коли аграрний сектор перебуває під впливом високої турбулентності, дефіциту кваліфікованих кадрів та постійних технологічних змін, особливу роль відіграє гнучка система винагород, побудована на принципі «win-win». Лише за умови поєднання конкурентоспроможної базової зарплати з прозорою, заснованою на KPI, змінною частиною можна досягти одночасно мотивації персоналу та економічної доцільності для підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» має солідну фінансову базу та позитивну динаміку розвитку, але для забезпечення сталого зростання та підвищення рівня економічної безпеки до високого рівня необхідно інтегрувати стратегічне управління персоналом як повноцінний інструмент корпоративної стратегії. Це передбачає вдосконалення системи оцінки та стимулювання, інвестування в професійний розвиток кадрів та адаптацію кадрової політики до етапів життєвого циклу підприємства. Лише такий комплексний підхід забезпечить не лише збереження, а й зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3 МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ "БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ" ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «АГРОФІРМА „ПЕРШЕ ТРАВНЯ“»

3.1 Адаптація кадрової стратегії до етапів життєвого циклу підприємства

У сучасних умовах ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки його кадрова стратегія узгоджена з поточним етапом життєвого циклу. Стратегічне управління персоналом має бути динамічним і гнучким, оскільки потреби в людських ресурсах, підходи до мотивації, навчання та управління кар'єрою суттєво відрізняються на різних стадіях розвитку організації.

З позицій системного підходу, розвиток персоналу на кожному етапі життєвого циклу повинен ґрунтуватися на комплексі взаємопов'язаних заходів: від розробки кадрової стратегії, що відповідає загальній бізнес-стратегії, до прогнозування кваліфікаційних потреб, організації адаптації, управління професійним зростанням та формування організаційної культури, адекватної поточному стану підприємства. Саме такий підхід забезпечує максимально ефективну підтримку досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей — як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [24].

Аналіз наукових джерел свідчить, що на сьогодні ще не існує універсальної класифікації кадрових стратегій, пов'язаних із життєвим циклом підприємства. Проте в практиці управління можна виділити кілька типів стратегій, які реалізуються в межах єдиної корпоративної стратегії та відповідають певним етапам розвитку: стратегія підприємництва, динамічного зростання, стабільного розвитку та стратегія перетворень.

Наприклад, стратегія підприємництва є характерною для початкового етапу життєвого циклу — періоду становлення або виживання, коли підприємство активно освоює нові напрями діяльності. На цій стадії

реалізуються проєкти з високим рівнем фінансового ризику, а управлінські рішення приймаються швидко, часто за мінімумом формальних процедур. У цих умовах до персоналу висуваються специфічні вимоги: висока мобільність, готовність до багатофункціональності, ініціативність та здатність працювати в умовах невизначеності. Відповідно, система управління персоналом на цьому етапі орієнтована не на стандартизацію, а на гнучкість, швидке залучення ключових кадрів і мінімальний рівень бюрократії.

Основні вимоги до персоналу та характеристики системи управління персоналом, властиві стратегії підприємництва, наведено на рисунку 3.1.

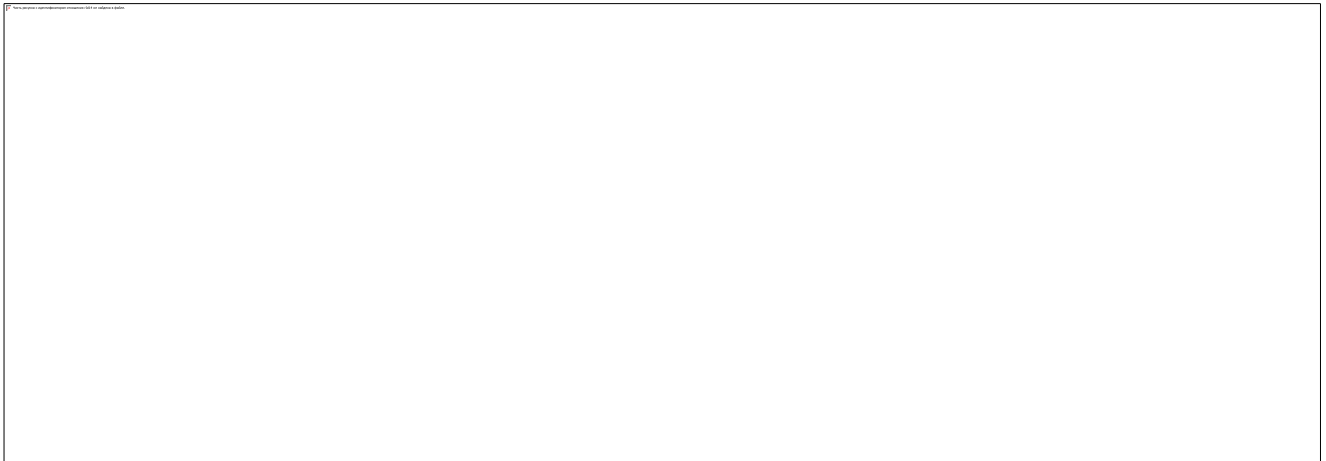


Рисунок 3.1 – Вимоги до персоналу та характеристики системи управління персоналом.

Різні етапи життєвого циклу підприємства вимагають відповідної адаптації кадрової стратегії, оскільки цілі, ризики та внутрішні потреби організації суттєво змінюються від стадії до стадії. Так, стратегію динамічного зростання зазвичай обирають підприємства, що перебувають на етапі активного розширення — коли виникає необхідність у трансформації бізнес-моделі, переорієнтації мети або реструктуризації організаційної структури з метою підвищення конкурентоспроможності та закріплення позицій на ринку. На цьому етапі система управління персоналом повинна забезпечувати швидке масштабування команди, залучення профілів з досвідом у нових

напрямах, а також гнучке управління кар'єрою для утримання ключових кадрів.

Коли підприємство досягає стадії зрілості, воно, як правило, обирає стратегію стабільного розвитку. У цей період основна мета — зберегти досягнуті економічні результати, оптимізувати вже налагоджені процеси та мінімізувати витрати. Кадрова стратегія на цьому етапі орієнтована на стандартизацію процедур, підвищення ефективності існуючого персоналу, систематичне навчання та утримання досвідчених співробітників. Акцент робиться не на залученні нових кадрів, а на максимізації віддачі від наявного людського капіталу.

З огляду на фінансово-економічні показники та стабільну позицію на ринку, проаналізовані у другому розділі, можна припустити, що ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» наразі перебуває на етапі зрілості, що зумовлює доцільність застосування стратегії стабільного розвитку в управлінні персоналом, орієнтованої на оптимізацію процесів та підвищення ефективності наявних кадрів.

Найскладнішою з погляду управління персоналом є стратегія перетворень, яка реалізується на етапах глибокої реструктуризації, диверсифікації діяльності або виходу на нові ринки. Також вона може бути пов'язана з корпоративними злиттями, створенням холдингів або радикальною зміною бізнес-моделі [37]. У цих умовах система управління персоналом повинна забезпечувати не лише швидку адаптацію кадрів до нових умов, а й формування нової організаційної культури, управління опором змінам та розробку програм переатестації або перекваліфікації.

Хоча в літературі іноді виділяють також стратегію ліквідації, її не можна вважати частиною стратегій сталого організаційного розвитку, оскільки вона передбачає припинення діяльності, а не розвиток персоналу чи підприємства. Тому в контексті адаптації кадрової стратегії до життєвого циклу такий варіант не розглядається.

Важливо підкреслити, що вибір стратегії на кожному етапі життєвого циклу безпосередньо визначає напрямок розвитку кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, вимагає коригування всіх компонентів системи управління персоналом — від підбору та навчання до мотивації та оцінки результатів. Таким чином, стратегія управління персоналом стає центральним об'єктом дослідження, оскільки саме вона забезпечує відповідність людських ресурсів поточному етапу розвитку підприємства та його стратегічним пріоритетам.

Ефективна адаптація кадрової стратегії до етапу життєвого циклу підприємства передбачає чітку послідовність управляючих дій. По-перше, здійснюється вибір варіанту стратегії розвитку персоналу на основі принципу стратегічної відповідності між загальною бізнес-стратегією та поточним етапом розвитку організації. По-друге, визначається галузь неузгодженості між існуючим та бажаним станом кадрового потенціалу. По-третє, на цій основі розробляється програма конкретних заходів щодо усунення розбіжностей, побудована на моделі системи розвитку людських ресурсів підприємства [44].

Характерною рисою стратегії управління розвитком персоналу є не лише її довгостроковість і узгодженість із корпоративною стратегією, а й чутливість до змін на різних етапах життєвого циклу. Саме етап розвитку підприємства виступає одним із ключових чинників, що визначають вибір кадрової стратегії. Разом із ним до уваги беруться й інші фактори: рівень конкуренції, стан ринку праці, специфіка соціально-трудова відносин, наявність ключових компетенцій та загальна стратегічна орієнтація підприємства.

Саме сукупність цих чинників забезпечує не лише обґрунтований вибір стратегії, а й її реальну відповідність як зовнішнім умовам, так і внутрішнім ресурсам організації. У цьому контексті особливе значення має здатність підприємства синхронізувати свій кадровий потенціал із етапом життєвого циклу, щоб максимально використовувати конкурентні переваги. Зокрема, залежно від стадії розвитку, підприємство може орієнтуватися на одну з трьох

типових стратегій досягнення конкурентної переваги: лідерство у витратах, стратегію якості або інноваційну стратегію. При цьому кожна з них вимагає принципово різного підходу до формування, мотивації та розвитку персоналу.

Таким чином, успішне функціонування підприємства неможливе без постійного узгодження всіх управлінських рішень — зокрема в сфері HR — з поточним етапом його життєвого циклу. Саме ця синхронізація дозволяє уникнути дисбалансу між стратегічними цілями та кадровими можливостями. Циклічна природа управління персоналом, адаптована до етапів розвитку підприємства, наочно відображена на рисунку 3.2.

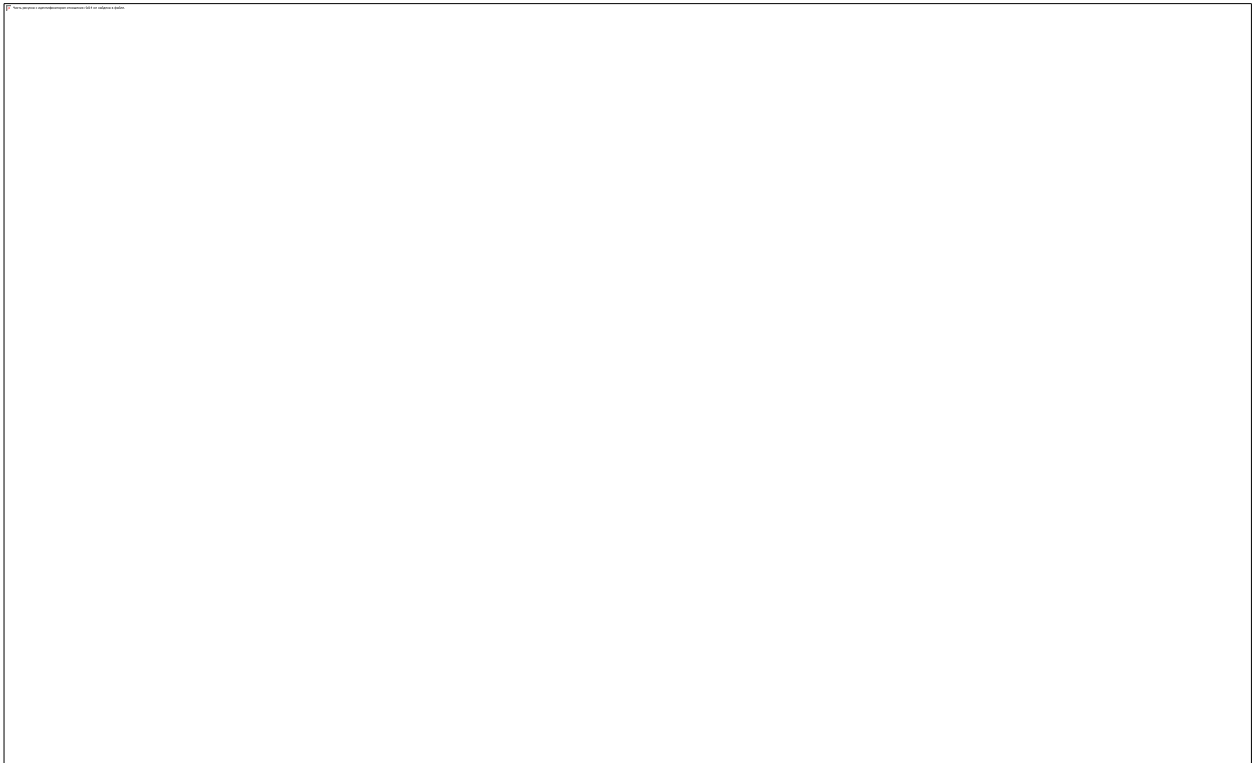


Рисунок 3.2 – Циклічна природа управління персоналом, адаптована до етапів розвитку підприємства.

Вихідною основою для розробки конкретної програми розвитку персоналу є аналіз відповідності існуючого кадрового потенціалу вимогам, що впливають із обраної стратегії розвитку підприємства на певному етапі його життєвого циклу. У результаті такого аналізу визначаються як абсолютна

область неузгодженості, так і конкретні об'єкти розвитку персоналу, що потребують цілеспрямованого впливу.

Для забезпечення повного охоплення перспективно важливих вимог до співробітників пропонується матричний підхід до вибору варіанту розвитку кадрового потенціалу. Цей підхід дозволяє системно узгодити організаційну стратегію, стратегію формування конкурентних переваг та кадрову стратегію з урахуванням поточного етапу життєвого циклу підприємства [46]. Таке узгодження забезпечує цілісність управління людськими ресурсами та їхню орієнтацію на досягнення стратегічних результатів.

Наступним кроком є визначення меж застосування моделі розвитку персоналу з урахуванням існуючих обмежень (фінансових, кадрових, часових) та розробка детальної програми заходів, адаптованої до конкретного етапу розвитку компанії.

На основі аналізу підходів різних дослідників до періодизації життєвого циклу, у даній роботі пропонується використовувати класифікацію М. Мінцберга, яка виділяє такі етапи: виживання, зростання, рання зрілість, розквіт сил, пізня зрілість та занепад. Кожен із цих етапів характеризується унікальним набором стратегічних цілей, ризиків і ресурсних обмежень, що безпосередньо впливає на вимоги до персоналу.

Для кожного етапу необхідно обрати ключові показники, які найповніше відображають його специфіку, — саме вони лянуть в основу формування комплексу вимог до оптимального кадрового потенціалу. На цій основі розробляється модель підбору методів і інструментів управління персоналом, яка дозволяє гнучко адаптувати HR-практики (від найму та навчання до мотивації та утримання) до поточних потреб підприємства.

Таким чином, для збереження конкурентних позицій на ринку недостатньо лише залучати нових кандидатів — критично важливо удержувати лояльних, кваліфікованих і талановитих співробітників, захищаючи їх від агресивного впливу з боку конкурентів. Це можливо лише за умови постійного вдосконалення системи управління персоналом, яка

динамічно адаптується до етапу життєвого циклу підприємства. Тому необхідно розробляти практичні рекомендації для керівництва, HR-підрозділів та служб маркетингу, спрямовані на ефективну реалізацію кадрової стратегії як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

3.2 Система винагороди як механізм узгодження інтересів персоналу та стратегічних цілей підприємства

Сучасна модель управління підприємством вимагає застосування гнучкого та стратегічно орієнтованого інструментарію, серед якого особливе місце посідає система винагороди персоналу. У сучасних умовах вона перетворюється не просто на елемент оплати праці, а на ключовий механізм узгодження інтересів між працівником, який прагне до справедливої винагороди за свій внесок, і підприємством, що має на меті досягнення своїх стратегічних цілей. Саме через цю систему забезпечується стимулювання продуктивної, цілеспрямованої поведінки, спрямованої на реалізацію корпоративної стратегії.

Трансформація економічних відносин останніх десятиліть кардинально змінила природу взаємодії між роботодавцем і працівником. Якщо раніше домінувала централізована, планова модель, то сьогодні підприємства функціонують у постіндустріальному, знаннєво-орієнтованому середовищі, де людський капітал є основним джерелом конкурентної переваги. У цих умовах персонал виступає не як однорідна маса, а як диференційований економічний суб'єкт, що відрізняється за професійними компетенціями, особистісними характеристиками, мотиваційними установками та внеском у досягнення стратегічних результатів.

Це зумовлює необхідність побудови стратегічної системи винагороди, яка не лише відображає ринкову вартість праці, а й безпосередньо пов'язана з ключовими компетенціями підприємства та його конкурентними перевагами. Така система має бути гнучкою, прозорою та диференційованою, щоб

ефективно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Роль матеріального стимулювання у цьому контексті є подвійною. З одного боку, для роботодавця воно представляє собі витрати, які потребують оптимізації. З іншого — ефективна система винагороди стає індикатором продуктивності: вона чітко пов'язує рівень винагороди з конкретними результатами праці, внеском у досягнення KPI та реалізацію стратегічних завдань. Таким чином, зростання оплати праці перестає бути просто витратою — воно перетворюється на інвестицію в ефективність, сигналізуючи про підвищення продуктивності, якості та загальної цінності співробітника для підприємства.

Отже, сучасна система винагороди — це не лише економічний, а й стратегічний інструмент, спрямований на створення взаємовигідного партнерства між персоналом і підприємством, де особисті цілі працівника гармонійно поєднуються зі стратегічними пріоритетами організації.

Таким чином, можна стверджувати, що матеріальне стимулювання виступає не лише індикатором оцінки індивідуальних результатів праці, а й стратегічним інструментом управління ефективністю персоналу в цілому. Оскільки роботодавець зацікавлений у підвищенні продуктивності, він, як наслідок, має інтерес у зростанні середньої заробітної плати — за умови, що це супроводжується пропорційним зростанням внеску співробітників у досягнення стратегічних цілей. Саме ця взаємозалежність підтверджує доцільність розгляду матеріального стимулювання як ключового елемента системи оцінки та управління результативністю праці.

У практичному вимірі матеріальне стимулювання найчастіше реалізується через заробітну плату, яка для роботодавця є прямими витратами, а для працівника — основним джерелом доходу, що забезпечує задоволення особистих та сімейних потреб [3]. Цей дуалізм визначає суперечливу природу оплати праці: працівник прагне до її зростання, досягаючи цього шляхом підвищення кваліфікації, якості та обсягів виконаної роботи, тоді як

роботодавець прагне до оптимізації витрат, часто намагаючись отримати більший віддачу від трудового потенціалу без пропорційного зростання винагороди. У сучасних умовах це іноді призводить до неформальних практик, таких як ненормований робочий день без додаткової компенсації.

Тим не менш, ефективна система матеріального стимулювання повинна виходити за межі простого компромісу між витратами та доходами — вона має стати механізмом узгодження інтересів, де зростання винагороди прямо пов'язане зі зростанням цінності працівника для підприємства.

З цієї точки зору особливе значення набуває функціонально-цільовий підхід, який поєднує мотиваційну та стимулюючу функції винагороди. Він дозволяє інтегрувати індивідуальні цілі працівника зі стратегічними завданнями колективу, формуючи синергетичний ефект — коли сукупна продуктивність персоналу перевищує суму індивідуальних внесків.

Аналіз наукових підходів до взаємозв'язку між індивідуальною продуктивністю та загальною економічною ефективністю підприємства підтверджує, що максимізація цього синергетичного ефекту досягається через реалізацію трьох ключових імперативів [13]:

- комбінаційного поєднання трудових вкладів працівників;
- функціональної відповідності цих вкладів стратегічним цілям підприємства;
- параметричної сполученості перших двох умов у єдину систему винагороди.

Оскільки кожен співробітник безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства — обсяг і якість продукції, рівень рентабельності, задоволеність клієнтів, — його роль у формуванні конкурентних переваг є стратегічною. Тому система винагороди повинна не лише відображати індивідуальний внесок, а й стимулювати колективну відповідальність, забезпечуючи оптимальну взаємодію між ефективністю окремого працівника та продуктивністю всього підприємства.

Саме при виконанні цих умов формується максимальний синергетичний ефект, який проявляється в підвищенні обсягів виробництва, якості продукції та загальної конкурентоспроможності підприємства — і саме цей результат повинен бути відображений у структурі та рівні винагороди кожного співробітника.

Кожна людина, вступаючи в трудові відносини, прагне задовольнити певний рівень своїх потреб — від базових фізіологічних до високих, пов'язаних із самореалізацією та особистісним зростанням. У рамках трудового обміну співробітник надає підприємству не лише фізичну працю, а й сукупність інтелектуальних і творчих ресурсів: знання, професійні навички, практичний досвід і креативний потенціал. У відповідь він очікує не лише матеріальної винагороди, а й соціального визнання, підтвердження власної цінності та перспектив професійного розвитку — тобто задоволення потреб від другого до сьомого рівня ієрархії.

У цій моделі праця розглядається як цілеспрямовані зусилля співробітника, спрямовані на досягнення корпоративних цілей. Її ефективність оцінюється як кількісно (через відпрацьований час, людино-години, обсяги виробленої продукції), так і якісно — за допомогою інструментів, таких як аналіз індивідуальних показників продуктивності та оцінка за ключовими індикаторами ефективності (KPI).

Окремо виділяється професійний капітал працівника — знання, навички та досвід, набуті в процесі навчання та попередньої діяльності. Цей капітал дозволяє не лише ефективно виконувати поточні завдання, а й уникати помилок, що вже коштували підприємству збитків у минулому. Об'єктивна оцінка цього потенціалу можлива через атестацію, тестування або внутрішній аудит компетенцій. На її основі роботодавець може застосовувати нематеріальні форми заохочення — підвищення статусу, розширення повноважень, включення в стратегічні проєкти, — що задовольняє потреби у визнанні, належності та соціальному статусі.

Найвищий рівень внеску — креативно-трудоий потенціал, який включає здатність генерувати інноваційні рішення, адаптуватися до змін і пропонувати нові підходи до вирішення бізнес-завдань. Активізація цього потенціалу можлива лише за умови, що система винагороди передбачає не лише визнання, а й реальні перспективи розвитку: кар'єрне зростання, інвестування в професійне навчання, участь у формуванні майбутнього підприємства. Саме це відповідає потребам п'ятого (самореалізація) та шостого (трансцендентність) рівнів.

Таким чином, ефективна система винагороди перетворюється на механізм взаємовигідного обміну: підприємство отримує зростання продуктивності, інноваційності та стратегічної гнучкості, а працівник — розвиток, визнання та змістовну кар'єру. При цьому критерії оцінки трудової діяльності вже містять у собі стимулюючу функцію — вони орієнтують співробітника на максимізацію результату та мінімізацію витрат, тобто на досягнення цілей, які одночасно є особистими та корпоративними.

Саме це розуміння складу винагороди, її детермінант та принципів формування стало основою для розробки цільової моделі системи винагороди персоналу, яка інтегрує мотиваційні, оціночні та стратегічні функції. Структура цієї моделі та механізм її управління наведені на рисунку 3.3.

Розроблена цільова модель системи винагороди персоналу дозволяє ефективно узгоджувати інтереси ключових стейкхолдерів — працівників, керівництва та власників, — інтегруючи їх у єдину стратегічну рамку. Ця модель, а також відповідна система управління винагородою, повністю узгоджена з загальною системою корпоративного управління і реалізується як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

Доведено, що управління винагородою охоплює всі класичні функції менеджменту: від формування політики до впровадження конкретних процесів і практичних заходів. Воно ґрунтується на принципах справедливості, прозорості та відповідності винагороди реальному внеску співробітника, його компетенціям, професійному досвіду та ринковій вартості

праці. При цьому система винагороди функціонує в межах загальної філософії, стратегії та політики підприємства у сфері оплати праці та соціального розвитку, забезпечуючи їхню внутрішню цілісність.



Рисунок 3.3 – Модель узгодження HR-політики та системи винагороди персоналу

Особливу увагу приділено розкриттю змісту процесу управління винагородою — як у стратегічному вимірі (визначення довгострокових цілей,

вибір моделі винагороди, узгодження з бізнес-стратегією), так і на оперативному рівні (розрахунок премій, управління бюджетом винагород, оцінка ефективності). Для цього застосовується сучасний інструментарій, що дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність і контрольованість системи.

Запропонована модель не лише вирішує внутрішні протиріччя економічних відносин між працівником і підприємством, а й забезпечує їхню взаємовигідну балансування. На її основі формується стратегія винагороди, адаптована до специфіки конкретної організації, з чітко визначеними цілями, завданнями, принципами та детермінантами.

Особливо слід підкреслити необхідність запровадження трирівневої системи принципів побудови винагороди:

- загальнонаукових (універсальних основ економіки праці та мотивації);
- особливих (пов'язаних із винагородою як керованим об'єктом у системі управління);
- специфічних (що визначаються обраною стратегією розвитку підприємства та його етапом життєвого циклу).

Такий підхід дозволяє розглядати винагороду не як сукупність окремих елементів, а як гнучку, структуровану систему, яка органічно вписується в соціально-економічний контекст управління підприємством. Вона враховує як фінансові обмеження та конкурентоспроможність організації, так і індивідуальні особливості працівників — їхні мотиваційні профілі, кар'єрні очікування та професійний потенціал.

Важливо, що політика управління винагородою тісно пов'язана з фінансовою стратегією підприємства, що забезпечує їхню синхронізацію та ефективне розподілення ресурсів (див. рис. 3.4).

Оскільки винагорода є інтегрованою характеристикою економічних відносин між працівником і підприємством, вона має чітко виражену вартісну природу. У контексті стратегічного управління ефективність трудових витрат оцінюється через їхній внесок у досягнення запланованих результатів —

зростання прибутку, оптимізацію співвідношення «витрати–результат» та підвищення ринкової вартості компанії. З цією метою до традиційної облікової моделі класифікації витрат на персонал введено додаткові аналітичні ознаки — за цілями, функціями та періодичністю. Це дозволяє інтегрувати витрати на персонал у систему корпоративного бюджетування та забезпечити їхню цілеспрямовану раціоналізацію.

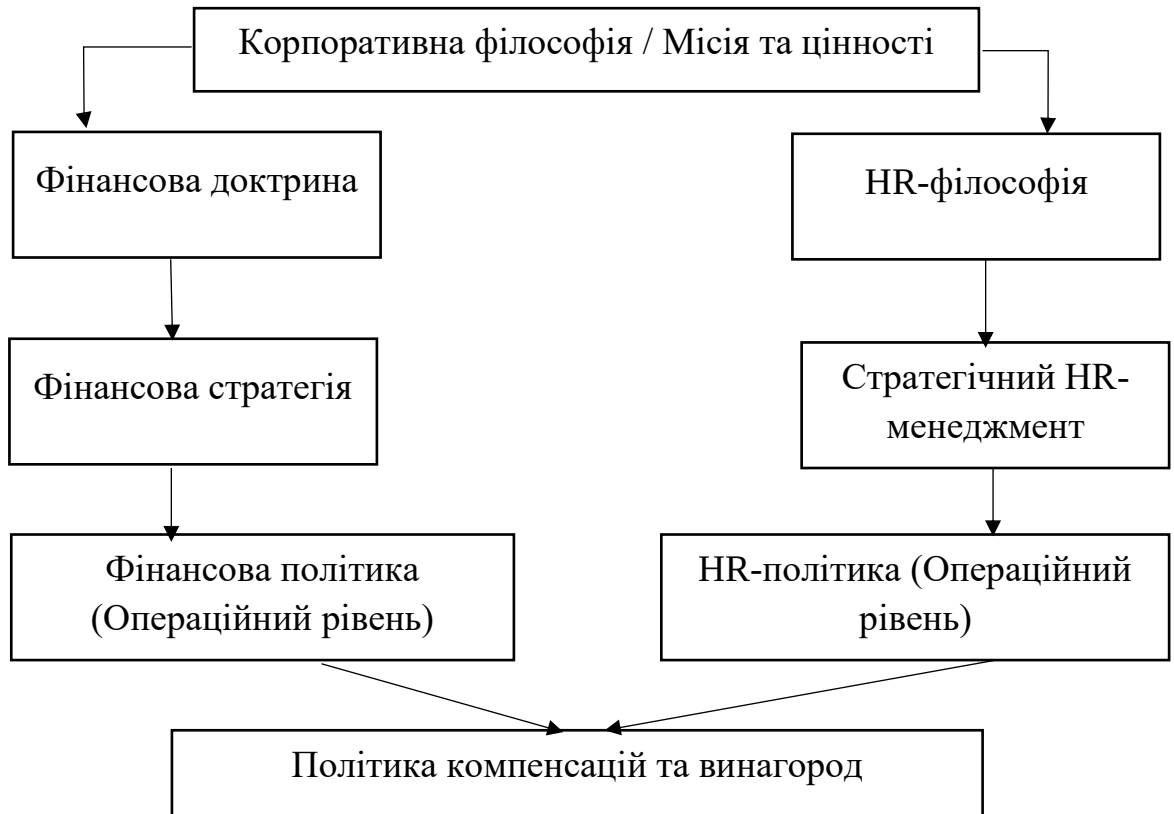


Рисунок 3.4 – Інтеграція політики винагород у фінансову та HR-стратегії підприємства

Ефективна реалізація стратегічних рішень у сфері винагороди передбачає не лише концептуальну розробку, а й їхню інституційну та процесну імплементацію в систему управління підприємством. Це включає:

– організаційне структурування — визначення кола осіб, відповідальних за розробку, налаштування та моніторинг системи винагороди, а також чіткий розподіл повноважень і зон відповідальності;

- нормативно-правове забезпечення — розробку та затвердження локальних нормативних актів (положень, регламентів, положень про преміювання), які закріплюють принципи, механізми та процедури винагородження;

- інформаційне забезпечення — формування прозорості системи показників оцінки ефективності, що безпосередньо впливають на рівень і структуру винагороди, а також їхню стандартизовану документальну фіксацію;

- інтеграцію в корпоративні процеси — включення механізмів винагороди до системи стратегічного та операційного планування, управлінського обліку, бюджетування, а також контрольно-аналітичних процедур, спрямованих на оцінку ефективності витрат на персонал.

Крім того, до складу інструментарію реалізації входять комунікаційні механізми (роз'яснення працівникам логіки винагороди), системи зворотного зв'язку та процедури періодичного перегляду моделі винагороди з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх стратегічних пріоритетах підприємства. Лише за умови такої комплексної інтеграції система винагороди перетворюється на дієвий механізм узгодження індивідуальних мотивацій працівників із стратегічними цілями організації.

Застосування запропонованої цільової моделі винагороди (рисунок 3.3) на ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» дозволить вирішити ключові проблеми, виявлені під час діагностики у розділі 2. Зокрема, акцент на оплаті за компетенціями та чіткий зв'язок винагороди зі стратегічними цілями підприємства (через систему KPI) підвищить прозорість системи та усуне демотивацію, пов'язану з непрозорим формуванням змінної частини зарплати. Інтеграція винагороди з системою розвитку персоналу (L&D) сприятиме утриманню ключових фахівців та стимулюватиме їх до професійного зростання, що особливо важливо для підприємства на етапі стабільного розвитку. Таким чином, ця модель стає практичним інструментом для

підвищення ефективності праці та зміцнення кадрової складової економічної безпеки.

3.3 Розробка комплексної програми вдосконалення управління персоналом ПрАТ "Агрофірма 'Перше Травня'" на основі "бережливого менеджменту"

Сутність сучасного управління полягає не в контролі, а в цілеспрямованому впливі на персонал з метою координації зусиль, підвищення залученості та мотивації до досягнення спільних цілей. У цьому контексті працівник виступає не як виконавець, а як активний агент перетворення — той, хто перетворює ресурси на результат, одночасно реалізуючи як організаційні, так і особистісні цілі. Саме поведінка, ініціативність і професійна залученість співробітників визначають ефективність діяльності підприємства, що робить людину невід’ємним і центральним елементом будь-якої управлінської системи.

На початку ХХІ століття в практиці управління набула широкого поширення концепція «бережливого виробництва» (від англ. lean — ошадливий, ефективний), яка спрямована на мінімізацію втрат усіх видів — часових, матеріальних, фінансових і, особливо, трудових [40]. З часом ця концепція еволюціонувала в «бережливий менеджмент» — інноваційний підхід до управління, що передбачає не просто оптимізацію процесів, а глибоку трансформацію ставлення до персоналу.

Для ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» впровадження бережливого менеджменту означає:

- залучення співробітників до постійного вдосконалення бізнес-процесів;
- делегування повноважень на всіх рівнях управління;
- створення культури відкритої комунікації між керівництвом та персоналом;

— фокус на розвитку людського капіталу, а не лише на його використанні.

Цей підхід вимагає від підприємства гнучкої адаптації управлінських рішень з урахуванням як зовнішніх викликів (ринкова кон'юнктура, технологічні зміни, регуляторні вимоги), так і внутрішніх факторів — насамперед, потреб, очікувань і потенціалу самого персоналу. У такій моделі кожен співробітник стає частиною системи неперервного покращення, а управління персоналом перетворюється з адміністративної функції на стратегічний драйвер ефективності та інноваційного розвитку.

«Бережливий менеджмент» у сфері людських ресурсів реалізується через три стратегічні цілі:

—інтеграцію кадрової стратегії з загальною корпоративною стратегією підприємства;

—визначення чіткого напрямку та змісту управлінської діяльності у сфері персоналу;

—активну участь HR-підрозділу у формуванні майбутньої стратегії розвитку компанії.

Для ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» це означає, що ефективне управління персоналом стає джерелом стійких конкурентних переваг, за умови його повної узгодженості з бізнес-стратегією. У цьому контексті HR-функція виходить за межі традиційного адміністрування і бере участь у ключових трансформаціях: розробці та реалізації стратегічних ініціатив, реструктуризації організаційної моделі, оптимізації бізнес-процесів, розробці посадових інструкцій, цілеспрямованому підборі та адаптації кадрів, плануванні кар'єрного розвитку, а також у гуманному та прозорому управлінні процесами припинення трудових відносин.

Важливо підкреслити, що «бережливий менеджмент» — це не лише інструмент зниження витрат або підвищення прибутковості. Його сутність полягає в створенні організаційної культури, заснованої на самоорганізації, взаємній відповідальності та повазі до працівника. Такий підхід передбачає

«ощадливе» ставлення не до ресурсів як такої, а до людського потенціалу — як до найціннішого активу підприємства.

Тому для ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» виникає необхідність у розробці спеціалізованої моделі впровадження принципів бережливого менеджменту в HR-практику — моделі, яка б визначала послідовність дій, ключові інструменти та механізми контролю ефективності. Це особливо актуально з огляду на виявлені в аналізі недоліки у системі управління персоналом, які потребують системних змін, спрямованих на формування ефективного, ініціативного та залученого працівника.

Підвищення результативності управління персоналом у рамках бережливого підходу передбачає застосування інноваційних методів, спрямованих на максимальну реалізацію трудового потенціалу кожного співробітника. Мета — створити таку систему, у якій кожен працівник не лише виконує обов’язки, а й усвідомлює свою роль у досягненні стратегічних цілей підприємства [50].

Оскільки ефективність управління персоналом безпосередньо визначається результативністю праці окремих співробітників, у дослідженні запропоновано застосувати систему збалансованих показників (СЗП), адаптовану до специфіки аграрного підприємства. Вона охоплює чотири ключові напрями:

- результативність та організація праці,
- рівень трудового потенціалу,
- задоволеність внутрішніх та зовнішніх клієнтів (включаючи керівників підрозділів як «внутрішніх замовників» HR-послуг).

Така система дозволяє зв’язати стратегічні цілі управління персоналом з їхньою тактичною та оперативною реалізацією. Регулярна діагностика збалансованих показників створює основу для оперативного коригування HR-процесів, що, у свою чергу, сприяє постійному підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“».

Виділені напрями системи збалансованих показників пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками, що дозволяє не просто вимірювати, а й керувати ефективністю HR-процесів у напрямку досягнення стратегічних цілей управління персоналом. Головним індикатором успішності цієї системи є результативність праці окремих співробітників — саме вона відображає реальний внесок людського капіталу в загальну продуктивність підприємства [12].

У рамках концепції «бережливого виробництва» підвищення цієї результативності можливе лише за умови створення ефективної підсистеми організації праці, яка інтегрована в загальну систему управління персоналом. Ця підсистема має забезпечувати чітке визначення функцій, оптимізацію робочих процесів, усунення надмірних операцій та створення умов для максимального використання професійного потенціалу кожного працівника.

Для ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» запропонована модель управління персоналом, побудована на принципах бережливого менеджменту, одночасно виступає і механізмом підтримки економічної безпеки підприємства. Вона спрямована на зниження кадрових ризиків, підвищення стійкості трудового колективу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через розвиток людського капіталу. Структура цієї інтегрованої системи наведена на рисунку 3.5.

Формування підсистеми організації праці як складової системи управління персоналом кардинально трансформує її зміст і функціонал. Будучи самодостатньою системою, ця підсистема стає каталізатором накопичення інтелектуального капіталу підприємства — того невідтворюваного ресурсу, який забезпечує стійкі конкурентні переваги в умовах сучасного аграрного ринку.

У рамках «бережливого менеджменту» ця підсистема виступає механізмом проактивного протидіяння негативному впливу як мікро- (внутрішніх), так і макрорівневих (зовнішніх) факторів на продуктивність праці. Створення комфортних умов праці, оптимізація трудових процесів та

впровадження гнучких підходів до управління персоналом формують єдину основу для комплексного вирішення двох ключових завдань: підвищення індивідуальної результативності праці та ефективності HR-управління в цілому [23].

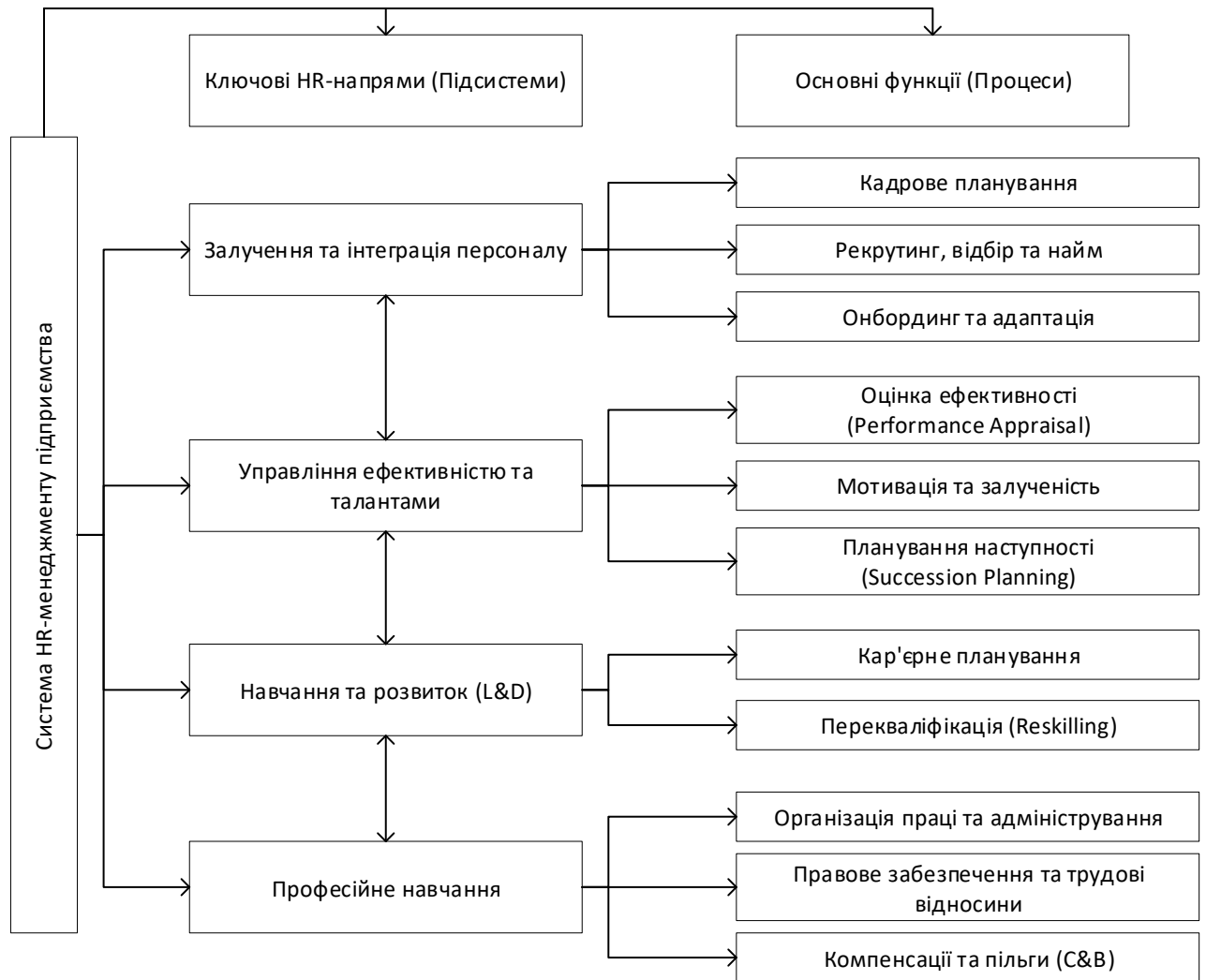


Рисунок 3.5 – Пропонована структура системи управління персоналом на засадах "бережливого менеджменту"

Механізм управління персоналом у логіці бережливого підходу розглядається як динамічна система взаємодії між внутрішніми процесами (мотивація, розвиток, комунікація) та зовнішніми впливами (ринок праці, регуляторне середовище, технологічні зміни). Його мета — не лише

забезпечити ефективну діяльність поточного колективу, а й створити позитивний вплив на всіх стейкхолдерів, зокрема на майбутніх кандидатів. Саме вони є ключем до довгострокового процвітання підприємства.

На нашу думку, «бережливий менеджмент» є потужним інструментом не стільки для залучення нових кадрів, скільки для утримання висококваліфікованих, лояльних співробітників. Грамотно впроваджена стратегія дозволяє не лише істотно скоротити витрати, пов'язані з плинністю та повторним наймом, а й посилити загальну конкурентоспроможність ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» через підвищення стабільності та професійної залученості колективу.

У цьому контексті систему управління персоналом доцільно розглядати через призму двох взаємопов'язаних сфер:

- внутрішньої — спрямованої на задоволеність, розвиток і утримання поточних співробітників;
- зовнішньої — орієнтованої на формування позитивного іміджу роботодавця та залучення талантів.

На практиці ці сфери тісно переплітаються, особливо в умовах розвитку бренду роботодавця, де кожен співробітник стає амбасадором корпоративної культури. Особливу роль у цьому процесі відіграє система адаптації, яка забезпечує швидку інтеграцію нового працівника в трудову, соціальну та ціннісну систему підприємства. Ефективна адаптація не лише скорочує період «непродуктивного» введення в посаду та знижує ризики ранньої плинності, а й посилює репутацію компанії як привабливого роботодавця. Багато сучасних підприємств, зокрема в аграрному секторі, формалізують цей процес у вигляді структурованої програми адаптації, що значно прискорює професійну та соціальну інтеграцію нових співробітників.

Таким чином, з урахуванням аналізу поточного стану, стратегічних цілей ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» та принципів «бережливого менеджменту», доцільно визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи управління персоналом. Ці напрями мають бути спрямовані на

усунення виявлених недоліків, оптимізацію HR-процесів, підвищення залученості персоналу та забезпечення їхньої повної відповідності етапу життєвого циклу підприємства та вимогам сучасного аграрного ринку. Основні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом наведено на рисунку 3.6.

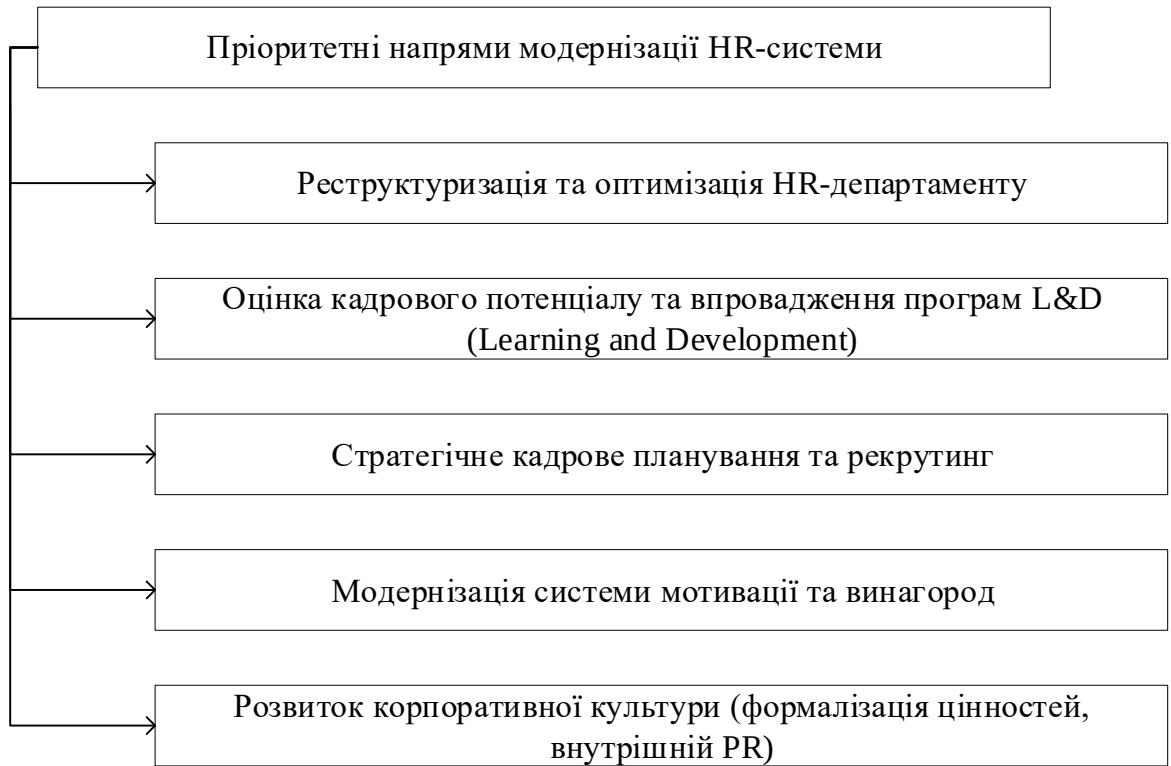


Рисунок 3.6 – Основні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“»

Важливо підкреслити, що недооцінка процесу адаптації має серйозні наслідки: нові співробітники часто відчують себе ізольованими, не впевнені в своїх обов’язках і швидко втрачають мотивацію. Навпаки, ті, хто проходить структуровану, підтримувану адаптацію, як правило, оцінюють цей досвід як позитивний, цінний і сприяючий швидкому включенню в робочі процеси. Це підтверджує, що адаптація — не формальність, а стратегічний інструмент утримання кадрів і зниження операційних втрат.

У сучасних умовах організація праці перетворюється на ключовий елемент механізму управління персоналом, особливо в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна організація праці не лише мінімізує втрати, а й створює умови для розвитку людського капіталу та підвищення загальної стійкості бізнесу.

Запропоновано результати впровадження системи організації праці у ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» розглядати за двома взаємопов'язаними напрямками:

—функціональні результати: створення безпечних та сприятливих умов праці, оптимізація характеру та змісту трудових процесів, а також системне підвищення професійного, інтелектуального та культурного рівня персоналу;

—соціально-трудова результати: підвищення продуктивності, якості виконання завдань, зниження плинності кадрів та загальне зростання трудової дисципліни й залученості.

Такий подвійний підхід дозволяє оцінювати ефективність організації праці не лише через економічні показники, а й через соціальний капітал колективу — що повністю відповідає філософії «бережливого менеджменту», спрямованого на розвиток людини як основи стійкого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління персоналом є не лише функціональною складовою господарської діяльності, а й стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“». Аналіз показав, що хоча підприємство має стабільну фінансову базу та позитивну динаміку розвитку, його кадрова система залишається недостатньо адаптованою до сучасних викликів, зокрема — до високої турбулентності аграрного ринку, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог до гнучкості управління.

Ключовим напрямом трансформації визнано адаптацію кадрової стратегії до етапів життєвого циклу підприємства. Саме це дозволяє уникнути розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями колективу, забезпечуючи синхронізацію управлінських рішень із поточним станом організації — будь то етап зростання, зрілості чи реструктуризації.

Особливу роль у цьому процесі відіграє система винагороди, яка має бути переосмислена не як витрати, а як механізм узгодження інтересів працівника та підприємства. Запропонована цільова модель винагороди, побудована на принципах прозорості, диференціації та зв'язку з KPI, дозволяє не лише мотивувати персонал, а й формувати синергетичний ефект сукупної праці, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Найбільш перспективним підходом до вдосконалення HR-системи визнано впровадження принципів «бережливого менеджменту». Цей підхід дозволяє поєднати економічну ефективність із розвитком людського капіталу, спрямовуючи увагу не на скорочення персоналу, а на мінімізацію втрат продуктивності через оптимізацію процесів, підвищення залученості та створення культури неперервного покращення. Особливу увагу слід приділити формалізованій системі адаптації, яка є ефективним інструментом зниження плинності, прискорення введення нових співробітників у робочі процеси та формування позитивного бренду роботодавця.

Крім того, запропоновано використовувати систему збалансованих показників для оцінки ефективності управління персоналом, що дозволяє інтегрувати стратегічні цілі з оперативною діяльністю та забезпечує гнучке реагування на зміни. Такий підхід дозволяє розглядати персонал не як витратний ресурс, а як джерело інтелектуального капіталу, який забезпечує довгострокову стійкість і безпеку підприємства.

Таким чином, комплексна програма вдосконалення управління персоналом, побудована на інтеграції стратегічного підходу, системи винагороди та принципів бережливого менеджменту, створює передумови для трансформації HR-функції з операційної служби на стратегічного партнера, спроможного забезпечити не лише ефективність поточної діяльності, а й стійке конкурентне становище ПрАТ «Агрофірма „Перше Травня“» в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було успішно вирішено актуальне науково-практичне завдання, пов'язане з удосконаленням системи управління персоналом як ключового чинника забезпечення економічної безпеки підприємства, на прикладі ПрАТ "Агрофірма 'Перше Травня'". Проведене дослідження дозволило зробити низку важливих висновків та сформулювати конкретні пропозиції.

Насамперед, теоретично обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом виходить за межі традиційних операційних функцій, перетворюючись на стратегічний інструмент формування та розвитку людського капіталу для досягнення довгострокових цілей організації. Встановлено, що ефективність кадрового менеджменту залежить від його інтеграції в загальну бізнес-стратегію та обов'язкового врахування поточного етапу життєвого циклу підприємства. Також визначено, що управління кадровими ризиками є невід'ємною складовою економічної безпеки, а продумана HR-політика, що охоплює рекрутинг, навчання, мотивацію та комунікації, дозволяє не лише мінімізувати загрози, пов'язані з людським фактором, але й додавати цінність підприємству через зниження плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності праці.

Діагностика фінансово-економічного стану та системи управління ПрАТ "Агрофірма 'Перше Травня'" показала, що підприємство, маючи стійкий фінансовий стан та достатній загальний рівень економічної безпеки (зведений коефіцієнт близько 0,74), демонструє значну слабкість саме в кадровій складовій (коефіцієнт близько 0,52). Діюча система управління персоналом, хоч і характеризується як активна, стикається з проблемами ефективності мотиваційних механізмів та непрозорістю формування змінної частини винагороди, що підтверджує нагальну потребу в її модернізації.

З огляду на це, запропоновано методичний підхід до адаптації кадрової стратегії відповідно до етапів життєвого циклу підприємства. Для ПрАТ

"Агрофірма 'Перше Травня'", яке ідентифіковано як таке, що перебуває на етапі зрілості, обґрунтовано доцільність застосування стратегії стабільного розвитку. Ця стратегія має бути орієнтована на оптимізацію існуючих HR-процесів та підвищення ефективності наявного кадрового потенціалу. Для реалізації цієї стратегії розроблено цільову модель системи винагороди, яка дозволяє узгодити інтереси ключових стейкхолдерів — працівників, керівництва та власників. Впровадження цієї моделі, що базується на оплаті за компетенціями та чіткому зв'язку винагороди з досягненням KPI, сприятиме підвищенню прозорості мотиваційної системи, ефективному утриманню ключових фахівців та стимулюванню їхнього професійного зростання.

Крім того, обґрунтовано доцільність впровадження принципів "бережливого менеджменту" в управління персоналом як інноваційного підходу до підвищення ефективності праці та раціоналізації HR-процесів. У рамках цього підходу запропоновано вдосконалену функціональну структуру системи HR-менеджменту, що включає окрему підсистему "Організація праці", спрямовану на усунення втрат та оптимізацію робочих потоків.

На основі проведеного аналізу та запропонованих моделей сформульовано комплексну програму вдосконалення системи управління персоналом для ПрАТ "Агрофірма 'Перше Травня'". Ця програма охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів: реструктуризацію HR-департаменту, впровадження системної оцінки кадрового потенціалу та сучасних програм навчання і розвитку (L&D), удосконалення стратегічного кадрового планування, модернізацію системи мотивації на основі запропонованої моделі та цілеспрямований розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації та високу залученість персоналу.

Реалізація запропонованих у дипломній роботі заходів дозволить ПрАТ "Агрофірма 'Перше Травня'" суттєво підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зміцнити вразливу кадрову складову економічної безпеки та створити надійне підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та конкурентного аграрного ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
2. Бурда І. Я. Методичні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств у процесі формування їх кадрового потенціалу. 2012.
3. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки УАД*. 2012. Т. 3 (40). С. 88–95.
4. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.
5. Бушман Т. С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Т. 17. С. 76–79.
6. Васильчак С., Мацюняк І. Кадрова безпека підприємства - основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 7. С. 23–26.
7. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Т. 24. С. 55–64.
8. Воронка О. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна економіка: економіка, бізнес, управління*. 2020. Т. 2 (25). С. 172–180.
9. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
10. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2 (128). С. 118–124.
11. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного*

університету. *Всеукраїнська асоціація молодих вчених*. 2013. № 20 (199). С. 127–135.

12. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 4. С. 48–56.

13. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133. С. 65–71.

14. Зленко А. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204.

15. Зось-Кіор М. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Т. 13. С. 259–263.

16. Иващенко Г. В. О понятии «безопасность». *Теоретический журнал «Credo»*. 2020. № 24. С. 16–17.

17. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / ред.: В. Сідак, І. Мігус. Черкаси, 2021. 258 с.

18. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 36–38.

19. Кодекс законів про працю України.

20. Козленко І. Управління персоналом як важливий напрям сучасної теорії менеджменту. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28-30 жовтня 2021 р.* Дніпро, 2021. С. 92–93.

21. Крушельницька О. Управління персоналом навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

22. Лашенко О. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007. Т. 3, № 3. С. 25–29.
23. Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ*. 2012. Т. 26. С. 419–420.
24. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 7. С. 137–140.
25. Лобазов С. М. Проблема кадрової безпеки в процесі економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2021. № 4 (101). С. 213–214.
26. Логінова Н. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2019. № 87. С. 371–376.
27. Мехеда Н. Г. Ефективна система мотивації як засіб зміцнення кадрової безпеки. 2010.
28. Мехеда Н., Маренич А. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2021. № 2(6). С. 38–45.
29. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [навч. посіб.]. Львів, 2011. 380 с.
30. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Т. 15. С. 54–63.
31. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / І. П. Приходько та ін. ; ред. І. П. Приходько. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2019. 192 с.
32. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. 2011.
33. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2019. № 1 (4). С. 159–163.

34. Родченко В., Рекун Г. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І. Мечникова*. 2013. Т. 18, № 4/3. С. 89–93.
35. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. *Наукові праці МАУП*. 2015. Т. 45(2). С. 31–37.
36. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
37. Ткачук Г. Ю., Савіцький В. В. Еволюція засад управління людським капіталом. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Т. 3. С. 369–377.
38. Томаневич Л. Кадрова безпека підприємства як об'єкт дослідження. *ЛДУВС*. 2019. № 1. С. 1–8.
39. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125–127.
40. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. 232 с.
41. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
42. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк та ін. ; ред. В. М. Данюк. К.; Краматорськ : КНЕУ; НКМЗ, 2013. 666 с.
43. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 163–167.
44. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 372–377.
45. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». *Управління розвитком*. 2021. № 4 (101). С. 102–104.

46. Чумарин И. Г. Кадровая безопасность: представители групп риска в организации. *Персонал-Микс*. 2012. № 6-7. С. 13–16.
47. Чумарин И. Г. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджмент по персоналу*. 2015. № 1. С. 34–40.
48. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании?. *Кадры предприятия*. 2013. № 2. С. 32–34.
49. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2009. Т. 36-1. С. 179–184.
50. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2016. № 5. С. 70–75.