

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних
викликів

здобувач (ка) 2 курсу групи МОА-23 зм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: менеджмент

Юр Б. В.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Чорна О. Ю.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 менеджмент

Освітньо-професійна програма менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



18 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Юр Богдан Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів

керівник роботи Чорна Ольга Юріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» жовтня 2024 р. №76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 1 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері кадрової безпеки агрохолдингу; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності Kernel

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

дослідження теоретичних засад рабезпечення кадрової безпеки агрохолдингу; характеристика Kernel та аналіз показників його діяльності; заходи щодо вдосконалення Забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів

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

визначення поняття "кадрова безпека підприємства", взаємозв'язок понять безпека, ризик і загроза, основні сфери виникнення загроз кадровій безпеці підприємства, деталізація відмінностей між поняттями «сільське господарство», «агропромисловий комплекс», «аграрний сектор» і «аграрна сфера», загальна характеристика Kernel, основні показники діяльності Kernel, оцінювання кадрової безпеки агрохолдингу, процедура вибору способу забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу, вимоги забезпечення ефективних шляхів керування безпекою персоналу на Kernel

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач


Юр Б. В.
(прізвище та ініціали)Керівник
роботи

Чорна О. Ю.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 102, табл. 10, рис. 15

Кадрова безпека, система, управління, агрохолдинг, стратегія, підприємство, аналіз, мотивація, стратегічне планування, кадрові ризики, інноваційні технології.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів. У роботі розглянуто сутність і значення кадрової безпеки як важливого елемента загальної стратегії управління підприємством, а також охарактеризовано основні ризики і загрози, що виникають у сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та технологічних змін. Проведено аналіз ключових факторів впливу на кадрову безпеку, включаючи економічні, соціальні, політичні та технологічні чинники.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня кадрової безпеки агрохолдингів, який враховує специфіку їхньої діяльності та дозволяє ідентифікувати потенційні ризики. Розроблено рекомендації щодо формування ефективної системи управління кадровою безпекою, яка включає стратегічне планування, розвиток корпоративної культури, кризового реагування, а також програми мотивації і навчання персоналу.

Практична частина роботи базується на аналізі кадрової політики одного з провідних агрохолдингів України, на прикладі якого запропоновано концептуальні засади забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу з урахуванням сучасних викликів.

ABSTRACT

Yur Bohdan. Ensuring personnel security of the agricultural holding in conditions of global challenges

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of ensuring the personnel security of an agricultural holding in conditions of global challenges.

The work examines the essence and importance of personnel security as an important element of the general strategy of enterprise management, and also characterizes the main risks and threats arising in modern conditions of globalization, economic instability and technological changes.

An analysis of the key factors affecting personnel security, including economic, social, political and technological factors, was carried out.

A methodical approach to assessing the level of personnel security of agricultural holdings is proposed, which takes into account the specifics of their activities and allows identifying potential risks.

Recommendations have been developed for the formation of an effective personnel security management system, which includes strategic planning, development of corporate culture, crisis response, as well as personnel motivation and training programs.

The practical part of the work is based on the analysis of the personnel policy of one of the leading agricultural holdings of Ukraine, on the example of which the conceptual principles of ensuring personnel security of the agricultural holding, taking into account modern challenges, are proposed.

Key words: Personnel security, system, management, agricultural holding, strategy, enterprise, analysis, motivation, strategic planning, personnel risks, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ	9
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та поняття кадрової безпеки підприємства	9
1.2 Забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу: розуміння та підходи	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ KERNEL ТА СТАНУ ЙОГО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ	38
2.1 Характеристика, аналіз системи управління та результатів діяльності Kernel	38
2.3. Оцінка стану кадрової безпеки Kernel в умовах глобальних викликів	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	76
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	77
3.1 Принципові підходи щодо забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів	77
3.2 Рекомендації щодо забезпечення кадрової безпеки Kernel	82
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високий рівень економічної безпеки у широкому розумінні й кадрової зокрема.

Забезпечення конкурентних переваг, стійкого розвитку та прибутковості є ключовими завданнями будь-якого підприємства, особливо в сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються динамічними змінами і високим рівнем конкуренції. Для досягнення цих завдань підприємства використовують різноманітні засоби, однак одним із найважливіших інструментів, за визнанням більшості фахівців, є персонал. Саме наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників є запорукою ефективного функціонування та безперебійної роботи підприємства.

Відтак, формування ефективної кадрової безпеки стає пріоритетним напрямом діяльності агрохолдингу.

До останнього часу саме поняття «кадрова безпека» у нашій управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу.

Головним завданням кадрової безпеки є визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу, в контексті розгляду питання про забезпечення економічної безпеки підприємства. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки можливостей організації та забезпеченості її ресурсами.

Для більш ефективної діяльності підприємства та своєчасного реагування на виявлені кадрові проблеми, використовуються новітні методи та технології роботи з кадрами, які скорочують час на надання необхідної інформації керівництву організації для прийняття управлінських рішень. Відбувається розширення і поглиблення функцій керування робочою силою всіх категорій. Вирішального значення набувають стратегічні питання керівництва кадровим складом підприємства, перетворення його в цілісну систему. Саме ефективна

реалізація заходів кадрової безпеки, дозволяє підприємству утримувати лідируючі позиції в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Необхідність вивчення теоретичних, методологічних аспектів та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Об'єктом дослідження є кадрова безпека агрохолдингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних положень забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів.

Мета кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління кадровою безпекою агрохолдингу в умовах глобальних викликів.

Для досягнення мети в роботі вирішено такі завдання:

розглянута сутність та поняття кадрової безпеки підприємства;

вивчено розуміння та підходи до управління кадровою безпекою підприємства;

виявлено значущість управління кадровою безпекою на підприємствах харчової галузі;

розглянута характеристика та аналіз діяльності підприємства Kernel;

виведена оцінка стану управління кадровою безпекою на Kernel;

обґрунтовано концептуальні засади забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу з урахуванням сучасних викликів,

розроблено процедури стратегічного планування в забезпеченні кадрової безпеки, які ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз.

Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії кадрової безпеки підприємств, наукові праці вітчизняних і

зарубіжних вчених-економістів з питань кадрової складової фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств.

У процесі дослідження використано такі методи: порівняльного аналізу та узагальнення – для визначення сутності економічних понять; опитування та рейтинговий аналіз – для аналізу стану економічної безпеки та джерел інформації в досліджуваному підприємстві; теоретичного узагальнення – для обґрунтування наукових підходів в управлінні, що характеризують кадрову складову фінансово-економічної безпеки підприємства, табличний та графічний метод- для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження: законодавчі акти та нормативні матеріали Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, фінансова та управлінська звітність агрохолдингу; публікації періодичних та спеціалізованих вітчизняних і зарубіжних видань; матеріали науковопрактичних конференцій і семінарів, а також результати власних досліджень та спостережень.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття кадрової безпеки підприємства

Сьогодні для українського бізнесу вирішення питання виживання в значній мірі визначається здатністю забезпечити необхідний рівень безпеки власними зусиллями, в тому числі і завдяки узгодженості дій із зовнішніми суб'єктами безпеки, тобто державними й приватними спеціалізованими установами й організаціями. Специфіка діяльності кожного підприємства й умови ведення бізнесу визначила індивідуальні параметри системи безпеки. Нагальність реалізації заходів щодо захисту ресурсів й інтересів сприяла усвідомленню важливості постійного фінансування безпекової діяльності. Попри такий вагомий поступу в межах останніх тридцяти років, наявні й проблеми, які залишаються без належної уваги. Можна згадати про прихильність незмінності у функціонуванні створеної системи безпеки із чіткістю виконання заходів у відповідності до розроблених інструкцій, коли висока динамічність середовища функціонування вимагає організаційної гнучкості й креативності у розробленні й реалізації рішень.

Інша проблема полягає в пріоритетності забезпечення економічної безпеки підприємства із опосередкованою конкретизацією питань стосовно окремих її функціональних складових, зокрема в переважній більшості – фінансової безпеки. Відсутні деталізації ускладнює ретельність розроблення планів й здійснення безпекових заходів із максимальною результативністю. Такий момент чітко проявляється стосовно кадрової безпеки через те, що суб'єктами й об'єктами виступає персонал підприємства, тобто люди для яких притаманна відмінна реакція в кожній типовій та нетиповій ситуації під тиском обставин, що складаються не лише на робочому місці, але в сім'ї, громаді тощо. Критично мала кількість теоретичних розробок стосовно окреслення самого

змісту поняття «кадрова безпека» із фактичною відсутністю розробок механізмів, технологій й рекомендацій щодо застосування окремих спеціальних інструментів негативно впливає на процес забезпечення економічної безпеки загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення кадрової безпеки підприємств перебуває в сфері інтересів таких дослідників як В. Алькема [1], Т. Воронько-Невіднича [2], Л. Демиденко [2], В. Здоров [2], Н. Логінова [3], І. Мігус [4], З. Равлінко [5], В. Сідак [4], Г. Ткачук [6], І. Швець [7], Н. Швець [8] та інші. В публікаціях названих та інших науковців ретельно обґрунтовано необхідність приділення належної уваги питанням забезпечення кадрової безпеки, окреслено її функціональні зв'язки в структурі економічної безпеки підприємства, запропоновано варіанти покращення кадрової політики та виокремлено основні загрози.

Перш ніж зосередитися на розгляді основних підходів, що домінують в наукових публікаціях, вважаємо за необхідне зробити акцент на таких трьох моментах: по-перше, кадрова безпека є складовою економічної безпеки, але, на відміну від інших, персонал дотичний до забезпечення безпеки повсякчас, незмінно і його активність, чи пасивність, є визначальною для рівня безпеки загалом підприємства та щодо функціональної структури; подруге, проблема підтримання кадрової безпеки стоїть гостро на українських підприємствах через демографічну кризу й посилення міграційних процесів, в т. ч. в сучасних умовах під тиском військових дій; по-третє, четверта промислова революція дала поштовх до розширення меж автоматизації й роботизації із відповідним зменшенням простої фізичної праці, але загострила потребу у кваліфікованих й інтелектуальних працівниках, рівень професійних навиків яких потрібно постійно покращувати, в т.ч. за рахунок інвестицій зі сторони підприємства. Відтак актуальним є переосмислення значення кадрової безпеки із другорядного компоненту на ключову результуючу складову через частковий відхід від захисту кадрових ресурсів до можливості їх постійного покращення й провадження конкурентної боротьби за кожного провідного фахівця.

Визначені моменти дозволяють критично охарактеризувати відомі на сьогодні підходи до поняття «кадрова безпека підприємства». Нами проведено первинне групування з наступним узагальненням щодо ключових морфологічних аспектів та обґрунтування власної позиції.

Дослідження свідчать, що до останнього часу саме поняття «кадрова безпека» у нашій управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу.

Вважаємо, що формулювання будь-якої дефініції «кадрова безпека підприємства» обумовлене теоретико-методологічним контекстом, розмежованим на сутнісні та змістовні аспекти.

Н.М. Терещенко визначає «кадрову безпеку» як діяльність, спрямовану на створення умов для стабільного функціонування та розвитку компанії, забезпечуючи захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

За словами Назарової Г. В., це становище організації та її членів, за якого вплив зовнішнього та внутрішнього середовища не може завдати шкоди [5].

Згідно з Ю. С. Чаплигіною, «кадрова безпека» є складовою економічної безпеки підприємства, що відображає ступінь захищеності підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

І. Г. Чумарін визначає її як процес запобігання негативним впливом на економічну безпеку підприємства через ризики та загрози, пов'язані з персоналом.

Л. М. Томаневич розглядає «кадрову безпеку» як стан захищеності інтересів організації від ризиків, пов'язаних із розвитком її людського капіталу.

Н. К. Швець підкреслює, що це ключовий фактор безпеки у всіх сферах діяльності підприємства. В. С. Сідак стверджує, що ігнорування кадрової безпеки може вплинути на економічну безпеку підприємства [30].

В табл. 1.1 наведено основні визначення поняття "кадрова безпека підприємства".

Таблиця 1.1

Визначення поняття "кадрова безпека підприємства"

Джерело	Визначення
О.М. Ляшенко [15, с. 24]	процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
Н.А. Швець [41, с. 47]	комплекс дій керівництва організації, який включає в себе безпеку життєдіяльності, соціально-мотиваційну безпеку, професійну безпеку та анти конфліктну безпеку, які в свою чергу також мають складові і спрямовані на захист кадрового складу організації.
Бурда І. Я. [4, с. 34]	підсистема економічної безпеки підприємства, що являє собою упорядковану сукупність елементів, які можуть належати іншим підсистемам, комплексна взаємодія котрих слугує цілям протидії загрозам його внутрішнього і зовнішнього середовища завдяки ефективності використання наявних ресурсів та усунення перешкод у реалізації інтересів підприємства та скерована на досягнення динамічної рівноваги системи економічної безпеки підприємства.
Д. Староверов [8, с. 34]	відіграє домінуючу роль в системі економічної безпеки компанії, оскільки «це робота з персоналом, кадрами, які в будь-якій організації первинні»
О.А. Кіріченко [21, с. 104]	правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом, що скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами.
М.Г. Луньов [19, с. 62]	синтетична категорія: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології; уніфікована категорія, яка виявляється на всіх рівнях від окремо взятого підприємства до національної економіки.
Р.Б. Зеленов [9, с. 47]	такий економічний стан організації, за якого кадровий склад здатний показувати максимальні показники своєї діяльності.
М.М. Єрмошенко [17, с. 84]	процес мінімізації негативних чинників на кадровий склад організації за допомогою методів захисту цілісності виробничої одиниці.
Кібанов А. [10, с. 214]	генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, а також створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
Поскрипко Ю. А. [9, с. 32]	складова функціональної підсистеми СЕБП, спрямована на запобігання негативним впливам та досягнення і підтримку рівня захищеності СЕБП від ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом
Єгорова О.С. [7]	Процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.
Мехеда Н.Г. [23]	Комплекс дій та взаємовідношень персоналу, за якого відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на

	показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом.
В.Д. Шумський [19]	такі умови діяльності організації, за яких кадровий її склад максимально захищений від впливу зовнішніх негативних факторів або ж внутрішніх (засоби виробництва), і мінімізація отримання фізичних чи психологічних травм є маловірогідною.
Л.М. Висоцька [9]	характеристика стану економічної системи при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи.
Власне визначення	Стан, який забезпечується шляхом впровадження комплексу заходів, спрямованих на виявлення, попередження та усунення загроз, пов'язаних із діями або бездіяльністю персоналу та інших зацікавлених груп, які належать до об'єктів безпеки. Ці заходи також спрямовані на вдосконалення управління працівниками, розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та підвищення його ефективного використання у конкурентній боротьбі

Беручи до уваги визначення понять економічна безпека підприємства, які подано в табл. 1.1, їх доцільно розділити на три частини за ключовими словами: перший, за якими кадрова безпека є частиною економічної безпеки і процесом запобігання загрозам, друга, упорядкована сукупність певних елементів і третя, забезпечення процесу управління персоналом.

Важливо підкреслити, що окремі дослідники торкаються проблематики інтелектуалізації і в ракурсі забезпечення кадрової безпеки підприємства. Для прикладу, Г. Ткачук, окрім констатації ієрархічної підпорядкованості в межах економічної безпеки підприємства, обґрунтовує, що така складова повинна передбачати «...збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом» [36, с. 90]. Поруч із лаконічністю розглянутого визначення, воно не містить необхідної конкретики, зокрема стосовно варіантів встановлених стратегічних цілей. Окрім того, інтелектуальний потенціал і ефективність управління можна вважати опосередкованими об'єктами кадрової безпеки.

Автор фактично змішує поняття, чим ускладнює здійснення безпекової діяльності.

Серед інших підходів, які в більшості успадкували статичність у забезпеченні

безпеки, виділяється й такий, що характеризується динамічністю, яка проявляється в ініціативності суб'єктів безпеки у зміні внутрішнього й зовнішнього середовища.

Такої позиції дотримується Т. Воронько-Невіднича, у визначенні якої кадрова безпека розглядається дуально, тобто як стан і «...здатність своєчасно реагувати на загрози...захищати корпоративні інтереси...вдосконалювати кадровий потенціал, підтримувати систему управління людськими ресурсами, формувати безпечні умови та забезпечувати надійність персоналу» [5]. Імпонує, що в процитованому визначенні має місце поєднання прямої та спомагаючої активності суб'єктів безпеки, коли йдеться про підтримання системи

Таким чином, кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним, тому вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до визначення поняття та розуміння сутності і змісту трактування категорії «кадрова безпека». Головним завданням кадрової безпеки є запобігання негативним впливам на систему економічної безпеки підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом; визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу, в контексті розгляду питання про забезпечення економічної безпеки.

Отже, дослідивши наявні у сучасному безпекознавстві поняття кадрової безпеки підприємства, формулювання її мети та завдань, специфіку функціонування і управління підприємством [4,6,11] маємо обрати авторську позицію щодо розуміння кадрової безпеки підприємства.

Під кадровою безпекою підприємства пропонуємо розуміти стан, який забезпечується шляхом впровадження комплексу заходів, спрямованих на виявлення, попередження та усунення загроз, пов'язаних із діями або бездіяльністю персоналу та інших зацікавлених груп, які належать до об'єктів безпеки. Ці заходи також спрямовані на вдосконалення управління працівниками, розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та

підвищення його ефективного використання у конкурентній боротьбі у вітчизняних умовах, вірогідність практичної реалізації загроз по кадровому напрямку діяльності, значно вище ніж у сферах з історично складеною ринковою економікою. Тут можна відмітити дію двох груп факторів. Перша – не залежить від конкретних організацій роботодавців, наприклад, трудова ментальність характерна для українців, чи традицій ведення вітчизняного бізнесу, складеного в період «дикого ринку» у 1990-х роках. Друга група прямо пов’язана з діяльністю конкретної організації і проявляється в системі неефективного управління її персоналом.

Глибоке дослідження питань загроз представлено в монографії О.М. Ляшенко. Автор, спираючись на думку провідних науковців чітко розділяє поняття "безпека", "небезпека", "загроза" і "ризик", дає детальний опис схематичній картині загроз, класифікує за певними критеріями та розкриває сутність поняття "загроза". Загроза – це кінцева стадія несприятливих умов, після яких спричиняється шкода [15].

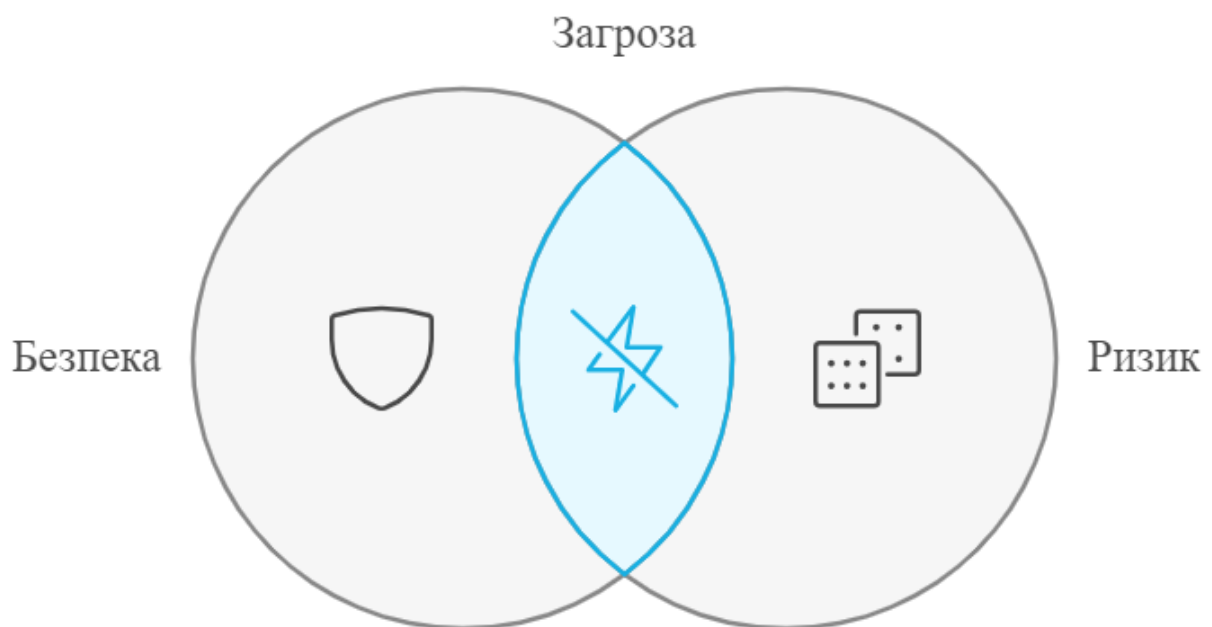


Рис. 1.1 Взаємозв'язок понять безпека, ризик і загроза

Розглядаючи поняття «загроз» кадровій безпеці, в контексті управління підприємством слід зауважити, що їхня природа виникнення є досить специфічною. Деякі з них надходять із зовнішнього середовища, а деякі із внутрішнього. Основні приклади внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні сфери виникнення загроз кадровій безпеці підприємства

Сфера виникнення	Загрози кадровій безпеці підприємства
Внутрішні загрози:	невідповідність кваліфікації працівників їхнім повноваженням;
	недостатня кваліфікація працівників;
	слабка організація системи управління персоналом;
	слабка організація системи навчання;
	неефективна система мотивації;
	помилки в плануванні ресурсів персоналу;
	зниження кількості раціоналізаторських пропозицій, ініціатив;
	відхід кваліфікованих працівників;
	працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
	працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;
	відсутність корпоративної політики або вона «слабка»;
	неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу.
Зовнішні загрози:	умови мотивації у конкурентів кращі (неважко за такого розкладу спрогнозувати перехід провідних фахівців до конкурентів);
	настанова конкурентів на переманювання;
	війна, зміна в законодавстві, посилення регуляцій щодо працевлаштування або міграційної політики обмежують доступ до певних категорій працівників і викликають недовіру серед персоналу;
	потрапляння працівників у різні види залежності;
	старіння населення, міграція, скорочення кількості працездатного населення, зміни в освітньому рівні або цінностях молодого покоління можуть створювати дефіцит кваліфікованих фахівців.
	впровадження інноваційних технологій потребує нових знань і навичок, що створює проблеми з підготовкою персоналу, нерівномірний доступ до сучасних технологій також підсилює конкуренцію між підприємствами.
	поширення зовнішніх атак, таких як зломи, фішинг або витік даних, може спричинити компрометацію персональних даних працівників, що впливає на їхню довіру до роботодавця.

	форс-мажорні обставини, такі як пандемії, екологічні катастрофи або зміна клімату, можуть знижувати працездатність колективу, викликати масові звільнення чи скорочення робочого часу.
	коливання на ринку праці, рівень інфляції, економічна нестабільність або кризи можуть знижувати доступність висококваліфікованих кадрів або спричиняти відтік фахівців через скорочення витрат підприємств

Без сумніву, менеджери персоналу можуть продовжити цей список, що й треба зробити, проаналізувавши стан кадрової роботи з огляду на безпеку як беззбиткову складову трудових відносин на підприємстві.

Розглянувши табл. 1.2, можна стверджувати, що причинами таких загроз є неефективна робота керівників в області управління кадровим складом підприємства, яка в свою чергу породжує проблеми в інших сферах діяльності організації. Проаналізувавши роботи українських науковців та зробивши доречні висновки, пропонуємо класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства, яка представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Форми загроз
За цільовою спрямованістю загрози	Безпеці співробітників організації, які можуть стати об'єктами переманювання, вербовки, шантажу та прямих погроз; безпеці організації з боку власних робітників, які в силу своєї безвідповідальності чи злого умислу здатні нанести шкоду її інтересам.
За характером нанесеної шкоди від реалізації загрози	Інформаційної безпеки, пов'язані з діяльністю персоналу і реалізуємі у формі розповсюдження конфіденційної інформації, а також недостовірність або видалення інформації, яку використовує організація у своїх потребах; майнова безпека, пов'язана з діяльністю персоналу та реалізуєма у формі крадіжок чи умисного пошкодження різних елементів виробничої організації .
За економічним характером загрози	Матеріального характеру, який спричиняє організації прямого й легко рахованого матеріального збитку; нематеріального характеру, неточний розмір збитку від реалізації, який практично неможливо точно прорахувати.
За джерелом (суб'єктом) загрози	Зі сторони конкурентів, які прагнуть до посилення власних позицій на ринку, шляхом недоброзичливої конкуренції; зі сторони кримінальних структур та окремих зловмисників, які прагнуть реалізувати свої цілі, які стосуються захвату чи іншого способу нанесення збитку; з боку держави, у лиці різноманітних служб та перевірок; з боку власних

	працівників, з ціллю умисного нанесення збитку заради приватних цілей, та ін.
За вірогідністю практичної реалізації загрози	Потенційні, практична реалізація яких, в даний момент має вірогіднісний характер; реалізуємі загрози, негативна дія яких на діяльність організації, знаходиться в конкретний момент на різних стадіях розвитку; реалізовані загрози, негативна дія яких, вже закінчилась і збиток фактично нанесений.

Надана класифікація загроз кадровій безпеці підприємства виступає своєрідним помічником у виявленні проблем кадрової складової. Тобто, для ліквідування цих проблем, необхідно розуміти до якого напрямку виникнення вона відноситься, що може послужити причиною появи такої загрози, які можуть бути збитки від неї, і, найголовніше, який алгоритм її ліквідації. Насправді, класифікаційних ознак загроз кадровій безпеці підприємства значно більше, і кожна з них має свої особливості, тому розуміння процесу утворення таких загроз і розуміння важливості цього питання у сучасному економічному житті організацій заслуговує на окрему увагу з боку керуючого складу організації.

З урахуванням потреб методології сучасного менеджменту, вивченню процесу управління кадрової безпеки організації повинен передувати процес дослідження методів протидії основним загрозам кадрової безпеки (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів протидії загрозам кадрової безпеки організації

Класифікаційна ознака	Методи протидії загрозі
За часом реалізації	Профілактичні або превентивні, використовуються для запобігання потенційних загроз або на стадії їх фактичного зародження; пересікаючи або відбиваючи, використовуються для запобігання вже реалізованим загроз з ціллю повного перетворення або пов'язаного з ними збитку; караючі або репресивні, використовуються для покарання винних у вже реалізованих загрозах.
За характером дії	Адміністративного характеру, з ціллю прийняття керівництвом організації тих чи інших адміністративних рішень спрямованих або на профілактику потенційних загроз, або на покарання винних них; економічного характеру, або створюють необхідну мотивацію у співробітників, або реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як чинників загроз.

За ступінню легітимності	Легітимного характеру, їх реалізація протидіє не тільки нормам законодавства, а й нормам підприємницької етики в області трудових і конкурентних відносин; нелегітимного характеру, реалізація завжди протидіє нормам підприємницької етики, рідше порушує норми чинного законодавства, не пов'язані з нормами порушення та залучення винних до кримінальної відповідальності; кримінальні, факт їх реалізації, завжди попереджує залучення винних до кримінальної відповідальності.
--------------------------	--

Таким чином, кадрова безпека підприємства є однією з найважливіших складових системи економічної безпеки, тому що стосується найважливішого ресурсу виробництва - людини. Будується вона на різноманітних підходах. Кожний з них відрізняється так би мовити способом розглядання кадрової безпеки підприємства з позиції керівників та під впливом різноманітних чинників, які фактично є їх утворюючими елементами. Забезпечити нормальний процес праці робітникам та зберегти ефективність діяльності виробництва є першочерговими цілями сучасних менеджерів. З огляду на сучасні умови виробництва, досягти таких цілей, може далеко не кожний керівник, для цього йому потрібно дослідити стан кадрового менеджменту на підприємстві, визначитись з сильними та слабкими сторонами і на основі отриманої інформації вірним способом побудувати свої дії.

Отже підсумовуючи дослідження пп.1.1 слід зазначити велику актуальність управління кадровою безпекою на підприємстві особливо в сучасних кризових умов.

Управління кадровою безпекою підприємства в умовах війни набуває виняткової важливості, оскільки людський ресурс стає ключовим фактором забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності, ризиків і обмежених ресурсів.

Пройшовши етап стабілізації та адаптації до перших шоків повномасштабного вторгнення, національний економічний механізм почав поступовий перехід до економіки воєнного часу. Це обумовлює як обережні оптимістичні прогнози експертів стосовно економічного відновлення, так і нові виклики та загрози економічній безпеці держави.

У 2024 р. виклики і загрози економічній безпеці і в тому числі кадрової пов'язуються насамперед із безпосереднім деструктивним впливом воєнних дій для економічного розвитку (зокрема: фізичними руйнуваннями основних засобів та економічної інфраструктури, неможливістю здійснювати економічну діяльність в умовах воєнних дій на локальних напрямках; ракетно-дроновими атаками та ін.), нестачею кваліфікованої робочої сили, а також ймовірним збільшенням макроекономічних диспропорцій. На тлі невизначеності у розмірах завданих війною збитків та можливостей їх компенсації, часові та фінансові перспективи відновлення економічного потенціалу у багатьох сферах діяльності залишаються серед основних проблем економічної безпеки України.

Збитки, завдані війною, продовжують збільшуватись. Згідно зі спільно підготовленою групою Світового банку, Єврокомісією та ООН (у період з 24.02.2022 р. по 31.12.2023 р.) «Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення» (*RDNA3*) вартість післявоєнного відновлення в Україні за станом на кінець 2023 р. склала 486 млрд дол. США. Найбільш постраждалими є житловий сектор, транспорт, торгівля та промисловість, енергетика і сільське господарство. У регіональному вимірі найбільші руйнування зосереджені в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Київській областях. За оцінкою *RDNA3*, пряма шкода від великої війни становить майже 152 млрд дол. США [23].

Масова міграція населення стала однією з найважливіших соціально-економічних і геополітичних проблем сучасної України. Історичний аналіз показує, що подібні конфлікти та масова міграція населення мали місце в минулому, але військова інтервенція Росії призвела до надзвичайно великих розмірів цього явища. Згідно з головним щорічним звітом Верховного комісаріату ООН у справах біженців (УВКБ) з питань вимушеного переміщення за 2022 рік, війна в Україні спровокувала найбільшу кризу в історії глобального вимушеного переміщення населення.

Кількість біженців і внутрішньо переміщених осіб у світі зросла до неймовірних 110 мільйонів, що є найвищим рівнем в історії. За даними

Державної служби статистики України на початок 2022 року загальна кількість населення країни становила 40997,7 тисячі осіб.

Проте, офіційні дані УВКБ ООН свідчать про те, що близько 11,3 мільйона українців були змушені стати біженцями унаслідок конфлікту з Росією. З цього числа, 5 мільйонів – це внутрішньо переміщені особи (ВПО), які змушені були покинути свої місця проживання в межах країни, а решта 6,3 мільйона були вимушені шукати притулок за кордоном. Кількість українців, які втекли від конфлікту та знайшли притулок в країнах Європи, становить 5 958 800 осіб, при цьому 344 700 українців були змушені шукати без-пеку поза межами Європи. Загальна кількість українців, які стали біженцями, налічує 6 303 500 осіб, що становить значний глобальний виклик для міжнародної спільноти та самої України [23].

Перед Україною сьогодні постала й інша проблема – значні внутрішні міграційні процеси. Орієнтована кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в країні складає 5 088 000 осіб, що ще більше посилює гуманітарну кризу в Україні. Цей показник свідчить про серйозний внутрішній рух осіб в країні та необхідність забезпечення їхніх потреб. Станом на лютий 2023 року, понад 4,8 мільйона українських біженців були офіційно зареєстровані з метою отримання статусу тимчасового захисту в країнах Європи, з них більше як 2,1 мільйона знаходяться в країнах, які є частиною Єврозони. Цей показник становить приблизно 0,6% загальної чисельності населення Єврозони

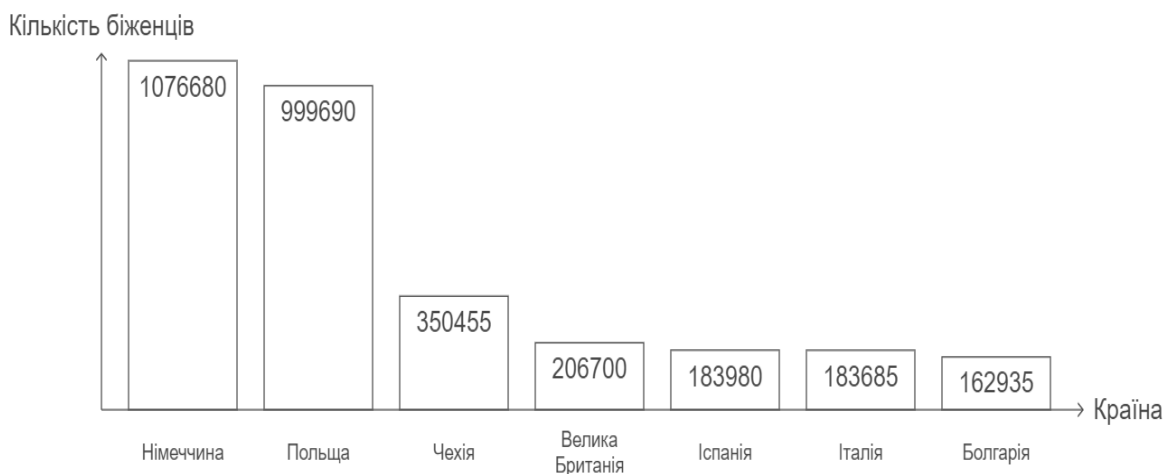


Рис. 1.2 Ситуація з біженцями з України станом у 2023 р[43]

Серед українців, що виїхали за кордон, значна кількість молодих та висококваліфікованих працівників, включаючи лікарів, інженерів, фахівців з інформаційних технологій та інших галузей. Це призводить до значних втрат у сфері людського капіталу для України і загрожує здатності країни до інноваційного розвитку та її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У зв'язку з цим, наявність ефективної системи управління міграційними процесами та мотивації персоналу стає надзвичайно важливою для України. Оптимізація міграційних потоків та збереження кваліфікованих кадрів в країні може сприяти не лише збереженню людського капіталу, але й стабільності та стійкому економічному розвитку України. На додаток, ефективне управління міграційними потоками може зменшити суспільні та економічні виклики, пов'язані з відтоком кваліфікованих працівників та підвищити загальний рівень добробуту в Україні.

На основі проведених досліджень експертів Центру Разумкова встановлено, що відтік кваліфікованої робочої сили має значущий вплив на економічну та соціальну динаміку країн-джерела міграції.

Зокрема, для України цей процес несе в собі низку загроз [12].



Рис. 1.3 Загрози для України від відтоку кваліфікованої робочої сили.

Відтік кваліфікованих робітників також впливає на загальну інституційну і макроекономічну стійкість країни в цілому.

Військові дії значно змінюють зовнішнє середовище функціонування підприємств, спричиняючи численні виклики: переміщення працівників, зростання психологічного навантаження, руйнування інфраструктури, а також ускладнення комунікаційних і логістичних процесів. У таких умовах управління кадровою безпекою є не лише інструментом захисту інтересів підприємства, але й механізмом підтримки працівників, що сприяє збереженню їхньої мотивації, лояльності та працездатності.

Під час війни підприємства стикаються зі зростанням загроз як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Внутрішні ризики включають можливість дезорганізації роботи через психологічний тиск на працівників, втрату кваліфікованого персоналу через мобілізацію чи міграцію, а також зростання соціальної напруги серед колективу. Зовнішні загрози пов'язані з руйнуванням економічних зв'язків, посиленням конкуренції за кадри в умовах дефіциту робочої сили та зростанням ризику кібератак, спрямованих на компрометацію даних працівників. У таких умовах недостатня увага до кадрової безпеки може призвести до дестабілізації роботи підприємства, зниження його продуктивності та втрати конкурентних позицій.

Управління кадровою безпекою під час війни повинно включати комплекс заходів, спрямованих на захист інтересів як підприємства, так і його працівників. Важливим аспектом є збереження комунікацій і забезпечення безперервного доступу до інформації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ситуації. Одночасно з цим варто забезпечити психологічну підтримку працівників, що допоможе знизити рівень стресу і запобігти вигоранню. Особливу увагу слід приділяти підготовці резервів кадрів, проведенню навчання та створенню умов для безперервного професійного розвитку. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємства та забезпечує його здатність адаптуватися до складних обставин.

Значення кадрової безпеки під час війни також полягає у збереженні соціальної відповідальності підприємства, яке може відігравати важливу роль у підтримці працівників та їхніх сімей, сприяючи стабільності суспільства в цілому. Інтеграція елементів соціальної підтримки до системи кадрової безпеки допомагає формувати довіру до роботодавця, що позитивно впливає на імідж компанії і її здатність зберігати кадровий потенціал навіть у кризових умовах.

Таким чином, управління кадровою безпекою під час війни є стратегічно важливим завданням, яке вимагає системного підходу та врахування численних факторів впливу. Забезпечення стабільності, захисту і розвитку людського ресурсу є запорукою виживання підприємства, його адаптації до нових умов і підготовки до післявоєнного відновлення. Це підкреслює необхідність інтеграції кадрової безпеки до загальної стратегії кризового управління підприємства.

1.2 Забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу: розуміння та підходи

Управління кадровою безпекою підприємства є важливим елементом загальної системи забезпечення організаційної стійкості та конкурентоспроможності. Це поняття охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на захист підприємства від ризиків, пов'язаних з людським фактором, включаючи як внутрішні, так і зовнішні загрози. Кадрова безпека підприємства передбачає створення системи управління, що забезпечує збереження конфіденційності, лояльності працівників, їх професійної компетенції, а також запобігання деструктивним діям з боку персоналу.

Ефективне управління кадровою безпекою вимагає застосування інтегрованого підходу, який враховує як стратегічні, так і операційні аспекти управління. Стратегічний рівень передбачає прогнозування ризиків, розробку політик і процедур, які мінімізують загрози для підприємства. На операційному рівні важливу роль відіграє реалізація заходів, пов'язаних із відбором, навчанням і розвитком персоналу, забезпеченням відповідності працівників корпоративній культурі, моніторингом їхньої поведінки, а також впровадженням технологій, що

дозволяють ідентифікувати потенційні проблеми.

Серед основних підходів до управління кадровою безпекою виділяють превентивний, адаптивний та інтегративний. Превентивний підхід базується на створенні системи раннього попередження про ризики, що дозволяє мінімізувати ймовірність їх виникнення. Адаптивний підхід спрямований на забезпечення гнучкості підприємства в умовах змін і здатності швидко реагувати на нові виклики. Інтегративний підхід акцентує увагу на необхідності комплексного врахування всіх аспектів кадрової діяльності, починаючи від найму персоналу і закінчуючи його звільненням, з урахуванням впливу цих процесів на загальну безпеку підприємства.

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють використанню цифрових технологій для забезпечення кадрової безпеки. Інструменти аналітики даних, системи управління інформацією про працівників (HRIS) та автоматизовані системи контролю доступу сприяють підвищенню рівня захисту підприємства від внутрішніх загроз. Однак, використання таких технологій вимагає дотримання етичних стандартів і дотримання законодавчих норм щодо захисту персональних даних.

При дослідженні управління кадровою безпекою підприємства необхідно чітко виділити та охарактеризувати принципи такого управління. Роль принципів у системах управління визначається тим, що, з одного боку, принципи виступають як зведення основних законів управління, а з іншого боку, вони є правилами управлінської діяльності [5].

Щодо принципів управління кадровою безпекою підприємства, то їх сукупність має синтетичний характер, зумовлений його особливостями, і в сучасній науці детально не досліджені.

Хоча саме вони є фундаментальними засадами, на яких ґрунтується створення ефективної системи захисту організації від ризиків, пов'язаних із людським фактором. Вони забезпечують цілісність, стійкість і адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. На думку О.М. Ляшенко, основними принципами управління економічною безпекою

підприємства є принцип історизму, гнучкості, безперервності, циклічності, конвергентності, комплексності, узгодження, пріоритетності, варіантності, прийнятого ризику, своєчасності та легітимності [1]. Деякі з вищезазначених принципів досить легко можна віднести і до управління кадровою безпекою підприємства, перелік та коротка сутність яких представлено в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Основні принципи управління економічною безпекою підприємства у відношенні до кадрової безпеки

Назва принципу	Сутність принципу	Можливість застосування щодо кадрової безпеки
Узгодження	Поєднання принципів збалансованості та оптимальності означає дотримання обґрунтованості при прийнятті рішень, виходячи з позицій раціональності	++
Пріоритетності	Сприяє ранжуванню цілей і завдань відповідно до обраної концепції управління економічною безпекою	++
Легітимності	Проголошує імперативність дотримання вимог існуючого правового поля, правил корпоративного устрою та норм соціальної відповідальності	++
Циклічності	Відображає повторюваність економічних процесів, які прямо чи опосередковано впливають на управління економічною безпекою	+
Історизму	Дозволяє об'єктивно оцінити відносну цілісність і завершеність того чи іншого етапу управління економічною безпекою	+
Конвергентності	Виявляться як сукупність застосування різних індукційних методів щодо пошуку об'єктивного кінцевого результату управління економічною безпекою	++
Варіативності	Передбачає виявлення й обґрунтування декількох варіантів чи сценаріїв досягнення цілей управління економічною безпекою	+
Своєчасності	Передбачає дотримання норм і правил тайм-менеджменту в управлінні економічною безпекою	+++
Комплексності	Потребує врахування всіх особливостей ІСП та визначення впливу сукупності економічних, соціальних, екологічних, організаційних, технічних та інших чинників на управління його економічною безпекою	++
Єдності	Потребує розробки такої політики ІСП, в якій би був урахований вплив усіх особливостей його економіко-технологічного, організаційного-соціального розвитку	+++
Пропорційності	Передбачає збалансоване забезпечення акторів ІСП ресурсами, підґрунтям якого є узгодження їх інтересів	+

Як можна побачити з наведеної табл. 1.5, принципи запропоновані щодо управління економічною безпекою досить гармонічно можна застосовувати і щодо кадрової безпеки, показавши яку саме ступінь важливості впливу кожен з них відіграє в контексті розглядання питань щодо кадрової безпеки підприємства у цілому. Безумовно, кожен існуючий принцип є окремою областю дослідження і несе в собі велику кількість важливих елементів необхідних для вивчення, але саме принципи своєчасності та єдності відіграють найважливішу роль в управлінні кадровою безпекою підприємства.

Ґрунтуючись на проведених дослідженнях пропонуємо свою систематизацію принципів рис. 1.4.



Рис. 1.4 Основні принципи управління кадровою безпекою підприємства

Саме ці принципи повинні забезпечувати цілісність, стійкість і адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Розглянемо більш детально, вищезазначені принципи.

Принцип системності управління кадровою безпекою повинно бути інтегрованою частиною загальної системи управління підприємством. Це

означає, що всі заходи мають бути взаємопов'язаними, охоплювати всі аспекти діяльності організації та враховувати її стратегічні цілі.

Принцип превентивності, передбачає пріоритетність заходів, спрямованих на попередження ризиків і загроз, пов'язаних із людським фактором. Застосування раннього виявлення потенційних небезпек допомагає мінімізувати ймовірність їх виникнення.

Принцип безперервності, проявляється через система кадрової безпеки повинна функціонувати постійно, враховуючи динамічність внутрішніх і зовнішніх змін. Це забезпечує безперервний моніторинг, адаптацію і вдосконалення заходів безпеки.

Принцип конфіденційності передбачає забезпечення захисту інформації про персонал і діяльність підприємства є критично важливим аспектом. Дотримання цього принципу знижує ризики витоку інформації, що може завдати шкоди організації.

Принцип комплексності, наголошує що всі заходи щодо управління кадровою безпекою повинні враховувати різні аспекти: юридичний, технічний, організаційний, психологічний і соціальний. Такий підхід дозволяє ефективно управляти ризиками та враховувати всі фактори впливу.

Принцип адаптивності, наголошує що перш за все система управління підприємства повинна бути гнучкою та здатною до швидкої адаптації в умовах змін, особливо це дуже важливо під час війни, включаючи нові виклики, технології або зміни в законодавстві.

Принцип відповідальності і прозорості усі учасники процесу кадрової безпеки підприємства повинні усвідомлювати свої обов'язки, а механізми контролю та оцінювання мають бути зрозумілими і прозорими для всіх залучених сторін.

Принцип орієнтації на людський потенціал, ґрунтується на визнання працівників ключовим ресурсом підприємства і створення умов для їх професійного зростання, мотивації та залученості сприяє зниженню ризиків і підвищенню продуктивності.

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству створити стійку систему кадрової безпеки, яка ефективно протистоятиме загрозам і сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, управління кадровою безпекою підприємства є складним і багатовимірним процесом, який потребує поєднання теоретичних знань і практичних навичок. Ефективна система кадрової безпеки забезпечує захист підприємства від потенційних ризиків, сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню репутації організації на ринку.

До складу системи управління кадровою безпекою на підприємствах рекомендується включати такі ключові елементи об'єкти, суб'єкти, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові та механізми реалізації системи управління кадровою безпекою на підприємствах (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Елементи системи управління кадровою безпекою підприємства

Об'єкти системи	персонал підприємства
Суб'єкти системи	керівництво; служба управління персоналом; служба економічної безпеки; органи державного регулювання; профспілкові організації; кадрові та рекрутингові агенції
Нормативно-правове регулювання	Закони України; Інші нормативно-правові акти; внутрішні положення та інструкції
Функціональні складові системи	фінансова; корпоративна; правова; майнова; кадрова; технологічна; інформаційна (інформаційно-аналітична; інформаційно-психологічна); екологічна
Методологія комплексної оцінки стану системи	методика оцінки витрат на персонал; методика оцінки якості процесів управління персоналом; методика оцінки результативності управління персоналом; методика оцінки стану кадрової безпеки персоналу підприємства
Механізм реалізації	організаційний; мотиваційний; соціальний; економічний

Об'єктом системи є кадровий потенціал підприємства. Суб'єктами системи є особи, сектори, служби, установи, підрозділи та органи, які безпосередньо

впливають на економічну безпеку підприємства при здійсненні управління персоналом, тобто керівництво, служби управління персоналом, служби економічної безпеки, державні наглядові органи, профспілки, кадрові та рекрутингові органи [66].

Нормативно-правове регулювання процесів управління персоналом підприємств ґрунтується на: Конституції України, міжнародних законів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, господарського та податкового законодавства, трудового законодавства, законів України (наприклад, Закону "Про зайнятість населення"), нормативно-правових актів державних контролюючих органів, внутрішніх документів підприємств (статутів підприємств, положень про служби економічної безпеки, положень про комерційну таємницю, положень про мотивацію персоналу, колективних договорів та ін.) [39].

Вибір основних функціональних складових системи управління кадровою безпекою залежить від розміру підприємства, виду діяльності, організаційної форми, організаційно-правової форми тощо, залежно від специфіки функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

І одним з надважливих етапів є процес оцінки рівня і стану кадрової безпеки на підприємстві.

Проблемам оцінки рівня та стану кадрової безпеки присвятили свої напрацювання такі вчені-науковці, як: І. Бурда [4], Х. Жидецька [2], І. Мігус [6], Т. Момот [7], Г. Назарова [8], І. Новик [9], Н. Реверчук [13], І. Цветкова [14] та ін. Але вивчення їх напрацювань дозволяє дійти висновку, що поза увагою дослідників залишився такий важливий момент діяльності підприємств, як визначення єдиного підходу до розробки комплексної системи показників кадрової безпеки підприємств, визначення складу її індикаторів Пояснюється це не тільки відсутністю у роботодавців більшості підприємств систематизованого уявлення про структуру кадрової безпеки та єдиності у виборі показників щодо її оцінки, але й небажанням та ігноруванням необхідності вивчення впливу кадрових ризиків і загроз. Тому для вирішення цієї проблеми, а також з метою

формування ефективного механізму забезпечення кадрової безпеки на рівні агропромислових підприємств.

Враховуючи відсутність комплексного та дієвого підходу щодо оцінки рівня кадрової безпеки, розроблено методичний підхід до визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 1). Схема методичного підходу наведена реалізацією п'яти послідовних етапів. Перший етап включає аналіз існуючих підходів щодо оцінки кадрової безпеки з використанням такого методичного інструментарію, як аналіз і синтез.

Акцентуємо увагу, що значна кількість зарубіжних і вітчизняних методик присвячена проблемам забезпечення економічної безпеки. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які затверджені Наказом Міністерства економічного розвитку України від 29.10.2013 № 1277 [5], розроблено та формалізовано на макрорівні методи оцінки рівня соціальної безпеки, як її складової. На практиці питання оцінки кадрової безпеки на рівні підприємства не висвітлені в жодних нормативних документах і діючих інструкцій. Аналіз та узагальнення наукової літератури свідчить про використання різноманітних підходів у діяльності підприємств щодо оцінки рівня кадрової безпеки. Так, деякі вчені (Г. Копейкін [4], І. Мігус [6], І. Новик [9]) визначають рівень кадрової безпеки на основі оцінки загального стану управління персоналом і функціонування підприємства. Сутність цього підходу полягає в акцентуванні уваги не тільки на дослідженні показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства, але й на оцінюванні персоналу з використанням сучасних інструментів і налагодженні оптимального кадрового діловодства. Так, на сьогодні існує достатня кількість підприємств, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей і характеристик особистості шляхом проведення тестування (яке здійснюється як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють). Найвідоміші та основні на сьогодні інструменти оцінки кадрової безпеки такі [10–12]: тести компанії Midot – оцінка благонадійності кандидата на посаду й оцінка лояльності персоналу; перевірка на детекторі неправди (поліграфі); тести

компанії Profiles International – SOS (початкова оцінка претендента), PMF (оцінка управлінських якостей), EBC (перевірка відомостей про співробітника), CSP (оцінка роботи з клієнтами), PXT (оцінка відповідності посаді), WES (оцінка командної роботи), PPI (оцінка ефективності праці), PLP (оцінка лояльності), JSA (оцінка професійних якостей), PSA (оцінка ефективності продаж), CP360 (оцінка 360); тести Extended DISC® System – комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Більшість учених-науковців [3; 13; 15] для здійснення кількісного оцінювання рівня кадрової безпеки на підприємстві пропонують застосовувати інтегральний підхід, який ґрунтується на виокремленні й обчисленні сукупності коефіцієнтів, визначенні їх граничних значень і мір вагомості, розрахункові загального інтегрального показника кадрової безпеки. Так, сукупність коефіцієнтів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства вони розподіляють за 4 класифікаційними групами: показники чисельності персоналу, характеристики мотиваційної системи, якісного складу працівників і ефективності використання персоналу.

З практичної точки зору вважаємо науково обґрунтованим підхід до оцінки кадрової безпеки, запропонований Г. Назаровою, яка акцентує увагу на необхідності використання методики Міністерства економічного розвитку та торгівлі України (де розписана детально процедура визначення інтегрального індексу економічної безпеки в Україні) та адаптування її для визначення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства [8]. Схема цього підходу має таку поетапність: формування індикаторів із додержанням принципів повноти, ненадлишковості, інформаційної простоти, вимірюваності та нормалізації; визначення оптимальних, порогових і граничних значень індикаторів; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу. Це, на думку вченого, дозволить нівелювати головні недоліки існуючих методик оцінки кадрової безпеки, а саме: статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки; зосередження уваги на кількісних показниках і їх незбалансованість; низький зв'язок зі стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що в рамках інтегрального підходу І. Бурда [1], Г. Козаченко [3], Н. Реверчук [13], А. Штангрет [15] пропонують здійснювати вимір стану кадрової безпеки підприємства на основі оцінки сукупності часткових показників кадрової безпеки як базисних параметрів інтегрального оцінювання стану кадрової безпеки підприємства. Х. Жидецька [2], Т. Момот [7] та І. Цветкова [14] вважають індикаторний підхід найбільш прийнятним для оцінки кадрової безпеки підприємства завдяки можливості порівняння фактичних значень з граничними (нормативними, еталонними), що спрощує процедуру формулювання висновків щодо наявного рівня кадрової безпеки підприємства.

На думку Г. Назарової [8], доцільним є використання індексного підходу, що базується на вимірі стану кадрової безпеки на основі розрахунку інтегрального індексу, що полегшує оцінку кінцевого результату, дозволяє проводити міжгалузеві та міжрегіональні порівняння і відстежувати динаміку. Врахування особливостей управлінської діяльності у сфері менеджменту персоналу та критичний аналіз існуючих підходів щодо дослідження стану кадрової безпеки дозволили визначити й обґрунтувати певну сукупність показників за кожною складовою кадрової безпеки (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна й анти конфліктна безпека). Реалізація другого етапу також передбачає використання методичного інструментарію.

Тому, враховуючи поставлені задачі, було обрано логічне узагальнення та систематизація. Зазначимо, що основними напрямками аналізу рівня кадрової безпеки підприємства, на думку І. Новик [9, с. 134], є: дослідження обсягів випуску та реалізації продукції та оцінка впливу факторів на їх динаміку; оцінка ефективності використання фінансово-виробничих ресурсів через динаміку показників витрат підприємства; оцінка продуктивності та результативності діяльності суб'єкта господарювання; вивчення процесу формування показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності; дослідження взаємозв'язку та взаємозалежності параметрів соціального захисту та результатів діяльності. У свою чергу, в роботі І. Бурди [1] для оцінки рівня кадрової безпеки підприємств

запропоновано визначити та дослідити у динаміці такі показники, як: середньоспискова чисельність штатних працівників, коефіцієнт обороту з прийому та коефіцієнт обороту зі звільнення, середньорічна заробітна плата штатних працівників, ефективність використання робочого часу, продуктивність праці. Зазначимо, що цей перелік показників є неповним, а їх аналіз – вузьким і недостатнім для виявлення всіх внутрішніх загроз кадровій безпеці. Деякі науковці [3; 13; 15] до основних індикаторів кадрової безпеки підприємства відносять такі показники: показники чисельності персоналу (коефіцієнти плинності кадрів, укомплектованості працівників, загального обороту персоналу та відповідності кваліфікації кадрів ступеню складності виконуваних робіт), характеристики мотиваційної системи (коефіцієнти відношення середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня, зарплатовіддачі, рівня рентабельності оплати праці), якісного складу працівників (коефіцієнти середнього стажу роботи, частки працівників із вищою освітою та найбільш продуктивного віку) і ефективності використання персоналу (коефіцієнти відношення продуктивності праці до середньогалузевого рівня, оцінки рівня автоматизації та механізації виробництва, втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни та через захворювання працівників). Г. Назарова та Т. Момот у своїх роботах [7, с. 269; 8, с. 136] виділяють індикатори кадрової безпеки підприємств відповідно до її складових: соціально-мотиваційна безпека: коефіцієнт плинності кадрів, показник укомплектованості кадрами, співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого, співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі, коефіцієнт вікової структури персоналу, коефіцієнт спеціалізації кадрів, співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі, показник мотивації заробітної плати, частка працівників, які протягом року отримували мінімальну з/п, співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати, коефіцієнт соціальної захищеності персоналу; професійна безпека: коефіцієнт освітнього рівня працівників, коефіцієнт використання кваліфікації персоналу, коефіцієнт

інтелектуального рівня та винахідництва, коефіцієнт бездефектності праці персоналу, частка працівників, що пройшли навчання протягом року, частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами, коефіцієнт захищеності інформації; антиконфліктна безпека: рівень розвитку корпоративної культури, рівень регламентації соціально-трудових відносин, рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, ступінь задоволеності працівників стилем керівництва, ступінь задоволеності працівників роботою, ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом, співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем, частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві, рівень лояльності персоналу; безпека життєдіяльності: коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва, коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм, коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму.

Запропонований методичний підхід щодо оцінки рівня формування та забезпечення кадрової безпеки відповідає таким умовам: наявність чітко фіксованих меж (порогові значення отриманих інтегральних показників рівня формування та забезпечення кадрової політики); універсальність; зіставність різночасових оцінок рівня кадрової безпеки одного підприємства, а також різних підприємств однієї галузі; простота та доступність процесу розрахунку.

Окрім цього, цей підхід, на відміну від існуючих, передбачає використання різнопланового методичного інструментарію: аналізу та синтезу – для обґрунтування підходів щодо оцінки кадрової безпеки; логічного узагальнення та систематизації – для розробки системи показників, які відображають складові кадрової безпеки підприємства; експертних оцінок – для визначення переліку показників, що відповідають рівню формування та забезпечення кадрової безпеки; таксономічного аналізу – для розрахунку інтегральних показників кадрової безпеки за відповідним рівнем та за складовою; кластерного та

дискримінантного аналізу – для групування підприємств за рівнем формування та забезпечення кадрової безпеки.

Застосування запропонованого підходу дозволить не тільки визначити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки на досліджуваних підприємствах, але й розробити відповідні рекомендації щодо поліпшення її стану на вітчизняних підприємствах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В процесі дослідження теоретичних аспектів формування кадрової складової економічної безпеки підприємства, було визначено її сутність, чинники впливу та нормативно-правове забезпечення; основні положення дослідження викремлено наступним чином

Вважаємо, що формулювання будь-якої дефініції «кадрова безпека підприємства» обумовлене теоретико-методологічним контекстом, розмежованим на сутнісні та змістовні аспекти.

Головним завданням кадрової безпеки є запобігання негативним впливам на систему економічної безпеки підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом; визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу, в контексті розгляду питання про забезпечення економічної безпеки.

Під кадровою безпекою підприємства пропонуємо розуміти стан, який забезпечується шляхом впровадження комплексу заходів, спрямованих на виявлення, попередження та усунення загроз, пов'язаних із діями або бездіяльністю персоналу та інших зацікавлених груп, які належать до об'єктів безпеки. Ці заходи також спрямовані на вдосконалення управління працівниками, розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та підвищення його ефективного використання у конкурентній боротьбі у вітчизняних умовах, вірогідність практичної реалізації загроз по кадровому напрямку діяльності, значно вище ніж у сферах з історично складеною

ринковою економікою. Тут можна відмітити дію двох груп факторів. Перша – не залежить від конкретних організацій роботодавців, наприклад, трудова ментальність характерна для українців, чи традицій ведення вітчизняного бізнесу, складеного в період «дикого ринку» у 1990-х роках. Друга група прямо пов'язана з діяльністю конкретної організації і проявляється в системі неефективного управління її персоналом.

Управління кадровою безпекою підприємства в умовах війни набуває виняткової важливості, оскільки людський ресурс стає ключовим фактором забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності, ризиків і обмежених ресурсів.

Пройшовши етап стабілізації та адаптації до перших шоків повномасштабного вторгнення, національний економічний механізм почав поступовий перехід до економіки воєнного часу. Це обумовлює як обережні оптимістичні прогнози експертів стосовно економічного відновлення, так і нові виклики та загрози економічній безпеці держави.

У 2024 р. виклики і загрози економічній безпеці і в тому числі кадрової пов'язуються насамперед із безпосереднім деструктивним впливом воєнних дій для економічного розвитку (зокрема: фізичними руйнуваннями основних засобів та економічної інфраструктури, неможливістю здійснювати економічну діяльність в умовах воєнних дій на локальних напрямках; ракетно-дроновими атаками та ін.), нестачею кваліфікованої робочої сили, а також ймовірним збільшенням макроекономічних диспропорцій. На тлі невизначеності у розмірах завданих війною збитків та можливостей їх компенсації, часові та фінансові перспективи відновлення економічного потенціалу у багатьох сферах діяльності залишаються серед основних проблем економічної безпеки України.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ KERNEL ТА СТАНУ ЙОГО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

2.1 Характеристика, аналіз системи управління та результатів діяльності Kernel

Агропродовольчі холдинги відіграють ключову роль у забезпеченні переходу українського суспільства до європейської моделі розвитку. За останні роки вони стали вагомим елементом економічної системи країни, забезпечуючи продовольчу безпеку, збільшення валютних надходжень, інтеграцію інноваційних технологій, а також розвиток агропродовольчої галузі на основі інноваційних підходів. У цьому контексті актуальним є розроблення науково-прикладного інструментарію для забезпечення кадрової безпеки агропродовольчих холдингів, що враховуватиме інтереси держави, регіонів, територіальних громад та населення.

Різні аспекти функціонування підприємств агропродовольчого сектора, зокрема агрохолдингів, стали предметом досліджень таких учених, як В. Андрійчук, О. Бородіна, Р. Буряк, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Геєць, А. Гуторов, О. Єранкін, М. Ігнатенко, С. Киризиук, Ю. Карпишин, В. Копитко, М. Кропивко, В. Лагодієнко, Ю. Лопатинський, М. Малік, Ю. Лупенко, Т. Мірзоєва, Ю. Нестерчук, О. Павлов, О. Попова, І. Прокопа, І. Румик, Г. Саблук, І. Сас, М. Хвесик, О. Шубравська, Ю. Ярмоленко та інші. Їхні праці висвітлюють питання економічної ефективності, інноваційного розвитку, впливу на соціально-економічний стан територій, екологічних аспектів діяльності та забезпечення продовольчої безпеки.

Приблизно 70% території України становлять землі сільськогосподарського призначення, причому більше половини цих земель використовуються агрохолдингами та середніми аграрними підприємствами. Аграрні холдинги мають значний вплив на забезпечення продовольчої та екологічної безпеки держави. Однак, регулярні негативні новини про

банкрутства, скандали щодо якості продукції, фінансові труднощі та випадки рейдерських захоплень висвітлюють необхідність дослідження діяльності таких структур з точки зору забезпечення економічної і кадрової безпеки.

Аспекти розвитку аграрного ринку України, формування нових структур в аграрному секторі та їх фінансово-економічна діяльність детально розглядали як зарубіжні, так і українські науковці, серед яких U. Koester (2005), H. Strubenhoff (2011), S. von Cramon-Taubadel (2012), A. Balmann, K. Kataria (2013), Ю. О. Лупенко (2013), П. Т. Саблук (2011), Є. М. Кирилюк (2013), В. Г. Андрійчук (2009), С. І. Дем'яненко (2007). Проте питання економічної безпеки агрохолдингів вимагає окремого поглибленого аналізу.

Агрохолдинги функціонують у широкому спектрі агробізнесу, охоплюючи не лише сільське господарство (рослинництво і тваринництво), але й харчову промисловість (виробництво молочних продуктів, кондитерських виробів тощо), експорт, переробку продукції, виробництво засобів захисту рослин та інші напрямки. Це свідчить про їхню інтеграцію в усі ланки агропромислового комплексу. Деталізацію відмінностей між поняттями «сільське господарство», «агропромисловий комплекс», «аграрний сектор» і «аграрна сфера» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Деталізація відмінностей між поняттями «сільське господарство», «агропромисловий комплекс», «аграрний сектор» і «аграрна сфера»

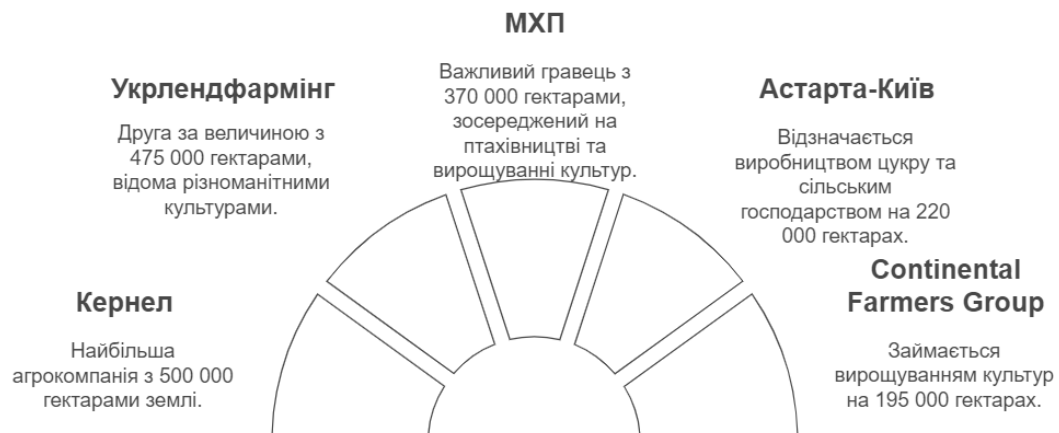


Рис. 2.2 Найбільші агрохолдинги України за розміром земельного банку

Станом на 2024 рік, найбільшими агрохолдингами України за розміром земельного банку є агрохолдинг Кернел з 500 тис. га земельного банку, Укрлендфармінг – 475 тис. га, Агропросперіс – 330 тис. га, МХП (Миронівський Хлібопродукт) – 370 тис. га, Астарта-Київ – 220 тис. га, Continental Farmers Group – 195 тис. га, ІМК – 134 тис. га, ТАС Агро – 110 тис. га, Агротон – 120 тис. га, Епіцентр Агро – 160 тис. га.

Ця компанія не лише являється цікавою збоку дослідження вітчизняного ринку, але й враховуючи експорт у більш ніж 80 країн світу та частку компанії, що на світовому ринку виробництва соняшникової олії досягає 8%, робить подібний аналіз доцільним й для загального конкурентного ринку. Сама ж компанія працює на агропромисловому ринку України вже починаючи з 1994 року, встигла вийти на високий рівень продукції та довіри споживачів. За даними Державної служби статистики України компанія стабільно входить в топ 10 українських компаній за розміром доходу та прибутку. Та навіть враховуючи труднощі, що були викликані спочатку пандемією, а потім й повномасштабним вторгненням, компанія продовжує функціонувати та покращувати власні позиції [21].

Загалом КЕРНЕЛ являється світовим провідником та експортером соняшникової олії, найбільший виробник зернових та олійних культур в Україні та за результатами 2022 фінансового року мала обсяг поставленої сільськогосподарської продукції українського походження понад 10 мільйонів тон, що була розповсюджена та реалізована по всьому світу [21].

Продукція КЕРНЕЛ продається за різними торговими марками, серед яких можна зазначити: «Premi», «Blanc» «Olio» «Чумак», «Стожар», «Marinado» та «Щедрий дар» [21]. Позиції "Кернел" на сьогоднішній день:

№ 1 за обсягом продажів бутильованої соняшникової олії. Частка ринку бутильованої соняшникової олії - 35% (портфель брендів: "Щедрий Дар", "Стожар", "Чумак Домашня", "Чумак Золота",);

№ 2 за обсягом виробництва соняшникової олії. Обсяг річної переробки насіння соняшнику на заводах компанії становить 15% від загального обсягу врожаю в Україні;

У трійці найбільших експортерів соняшникової олії в Україні. У десятці найбільших експортерів зернових культур в Україні;

Один з найбільших операторів з перевалки зернових вантажів в порту. Потужність по перевалці більше 20% від загального обсягу українського експорту зернових.

Найбільша в Україні мережа елеваторів (1,7 млн. тонн одноразового зберігання).

Ці компанії представляють найпотужніших гравців аграрного сектору України, охоплюючи повний цикл діяльності від вирощування культур до їх переробки й експорту. Вони забезпечують значний внесок у економіку країни навіть в умовах війни

Kernel (укр. Кернел) — найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні, а також один з провідних постачальників агропромислової продукції на міжнародному ринку. На частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії і 18% експорту зернових. Kernel постачає продукцію у понад 80 країн світу [24]. З 2007 року акції компанії торгуються на

Варшавській фондовій біржі (WSE). Компанія входить до ТОП-3 найбільших компаній України та до ТОП-5 найкращих роботодавців України версією журналу Forbes [21].



Рис. 2.3 Основні види діяльності Kernel

Свою продукцію «Кернел Груп» поставляє більш ніж в 60 країн світу. Коротка характеристика компанії представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика материнського підприємства холдингу ТОВ
"КЕРНЕЛ–ТРЕЙД"

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ–ТРЕЙД"
Код ЄДРПОУ	31454383
Дата реєстрації	12.06.2001 (19 років 4 місяці)
Розмір статутного капіталу	9 358 911 540,91 грн

Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин Інші: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Контактна інформація	Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, будинок 3
Кінцевий бенефіціарний власник	Вереvський Андрій Михайлович
Переробні потужності	3 млн т насіння соняшнику на рік, або 1,3 млн т соняшnikової олії наливом і 1,2 млн т соняшnikової шроту в рік.
Торгові марки	«Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак»

Основні напрями функціонування Kernel представлені на рис. 2.3. Аналізуючи рис.2.3 можна вирізнити наступні напрями діяльності, це агробізнес, так земельний банк Kernel становить 514 тисяч гектарів у 11 областях України, основні, стратегічні культури — кукурудза, пшениця, соняшник, соя, ячмінь.

На частку групи компаній припадає близько 15% світового виробництва соняшnikової олії[23]; другим напрямом діяльності є закупівля зернових та олійних культур, Kernel має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур в Україні. Компанія співпрацює з понад 5 тисячами виробників сільськогосподарської продукції; третій напрям елеваторні потужності. Мережа компанії налічує 30 елеваторів, що забезпечують своєчасну логістику зібраного врожаю та придбаного товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових партнерам — сільгоспвиробникам[40], виробництво соняшnikової олії. Kernel належить 8 сучасних олійноекстракційних заводів загальною потужністю переробки 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік. За рівнем технологічного оснащення, стандартам управління якістю, охорони праці та екології виробництво відповідає найкращим світовим практикам[40], експорт. Компанії належать 2 глибоководних портових термінали на узбережжі Чорного

моря і власний вагонний парк. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 8,8 млн тонн на рік. Це забезпечує Kernel перше місце серед виробників та експортерів соняшникової олії в Україні. Компанія експортує продукцію у понад 80 країн світу[21].

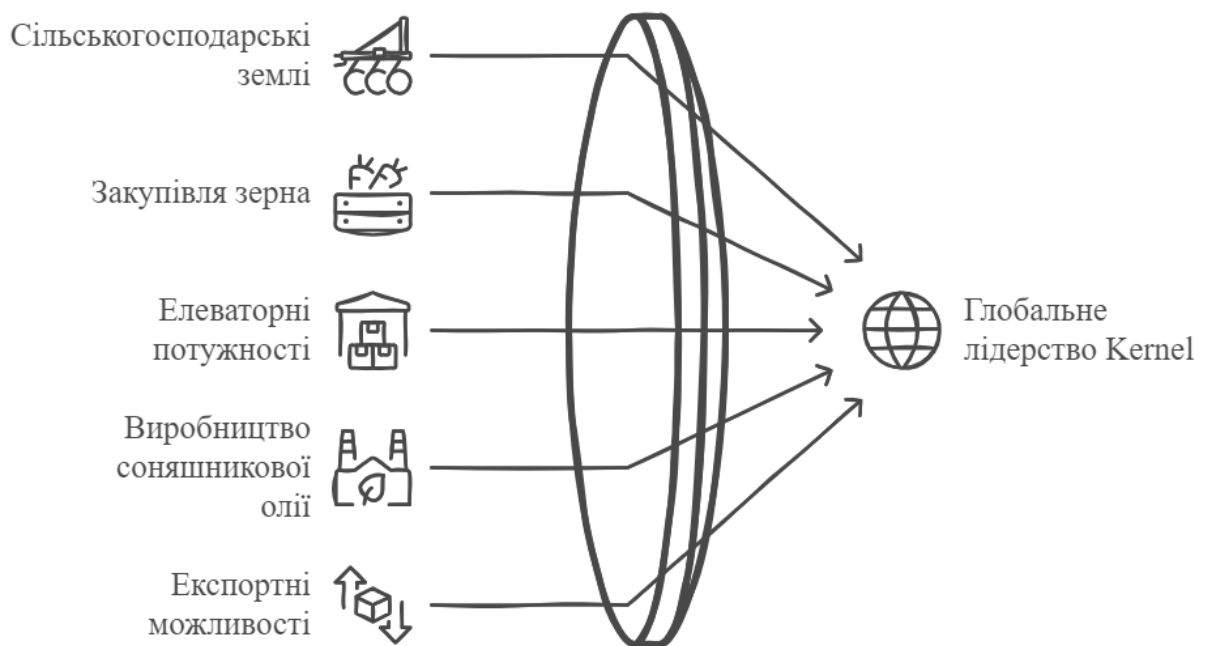


Рис. 2.4 Чинники конкурентоспроможності Кернел

«Щедрий Дар» – національний бренд, що входить до трійки лідерів ринку соняшникової олії в Україні. Виготовляється за двома унікальними технологіями: холодної рафінації.

«СТОЖАР» – створюється завдяки технології глибокого очищення Soft Column.

Соняшникова олія «ЧУМАК» – premium-олія з українським колоритом, що виготовляється лише з найкращих українських сортів соняшнику.

Асортиментний ряд ТМ «QLIO» містить олію extra virgin та оливки. Це – найкраща іспанська сировина, дбайливе збирання оливок, що запобігає

пошкодженню. — «МАРИНАДО» – національний бренд, який входить до п'ятірки лідерів у категорії «Овочева консервація». Вже понад 10 років під цим брендом проводиться селекція та виготовлення найкращих зразків у своїй категорії як українського, так і європейського виробництва. — KERNEL – виробник соняшникової олії №1 у світі. Як визнаний світовий лідер, компанія забезпечує стабільний контроль усіх етапів виробництва продукту, який відповідає всім найвищим стандартам якості [21].

Унікальна цінність рідко зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, і коло виробників, які могли б орієнтуватися на неї як на конкурентну перевагу, вкрай обмежене. Водночас диференціація товарів у галузі наявна через варіацію якості продукції. Привабливіший продукт як вид конкурентної переваги відображається у вищій його якості, а індикатором наявності цієї переваги є вища реалізаційна ціна.[21].

Розглянемо основні конкурентні позиції 3 досліджуваних підприємств у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Конкурентні позиції компаній «Кернел», «НІБУЛОН», «Астарта-Київ» по 10 бальній шкалі

Конкурентні позиції	Конкуренти та стійкість позицій					
	Кернел		НІБУЛОН		Астарта-Київ	
	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка
Широкий асортимент продукції	-	6	-	6	+	8
Розгалужена мережа збуту	+	8	+	8	+	8
Висока якість продукції	+	9	+	9	+	9
Система контролю якості	+	9	+	9	+	8
Маркетингові дослідження ринку	+	9	+	6	+	5
Наявність реклами	+	6	+	8	-	0
Власна доставка	+	7	+	8	-	0
Наявність власного земельного банку	+	10	+	7	+	7
Великі складські приміщення	+	9	+	7	+	4

Зовнішньоекономічна діяльність	+	9	+	8	+	8
Агротехнологічна підтримка	+	10	+	8	+	8
Агрохімічний супровід	+	8	+	8	+	8
Сума балів	100		92		73	
Середній бал	9,1		8,4		7,3	
Кількість позицій (скільки +)	11		11		10	

Аналізуючи табл. 2.2, можна зробити висновок, що найбільше конкурентних переваг з досліджуваних підприємств мають агрохолдинг «Кернел» та компанія «НІБУЛОН». Середній бал по цим підприємствам – 9,1 та 8,4 з 10 можливих відповідно, що говорить про задіяність у конкурентній боротьбі 91% та 84% потенціалу. Агропромисловий холдинг «Астарта_Київ» має меншу кількість конкурентних переваг – 10 з 12 досліджуваних. Середній бал по конкурентним перевагам дорівнює – 8,2 з 10. Такі дані свідчать про те, що обидві фірми використовують у своїй діяльності більшість своїх можливостей. Отже, недарма усі ці компанії входять в топ-10 сільськогосподарських компаній України.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентних позицій агрохолдингу «Кернел»

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	6	0,3
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	9	0,9
Маркетингові дослідження ринку	0,05	9	0,45
Наявність реклами	0,05	6	0,3
Власна доставка	0,05	7	0,35
Наявність власного земельного банку	0,1	10	1
Великі складські приміщення	0,05	9	0,45
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	9	1,35
Агротехнологічна підтримка	0,1	10	1
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	100	8,6

Аналізуючи табл. 2.3, середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства дорівнює 8,6, це зумовлено тим, що підприємство має сильно

розвинуті саме ті конкурентні переваги, що мають найбільше значення у цій галузі. Найбільше на рівень конкурентоспроможності впливає, виходячи з таблиці 2.3, впливає високий рівень якості продукції, розгалужена мережа збуту, зовнішньоекономічна діяльність та найбільший земельний банк в Україні, що робить це підприємство лідером галузі. Оскільки «Кернел» найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні (8% світового обсягу), на цьому було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз 48 сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів [21].

Система контролю якості найбільше розвинута в агрохолдингу «Кернел», тому що було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Лідером зі здійснення просування та наявністю маркетингових заходів є агрохолдинг «Кернел», який використовує як зовнішню рекламу, так і демонстрацію своєї продукції на території підприємства, що говорить про налагоджений комплекс маркетингу на підприємстві.

Станом на 01.01.2021 найбільшим земельним банком володіє «Кернел» - 524 тис. га. Щодо інших компаній, то їх земельні банки нараховують у агропромислового холдингу «Астарта-Київ» 230 тис. га та 82,5 тис. га у компанії «НІБУЛОН».

ЗЕД найрозвинутіший в агрохолдингу «Кернел», так як він входить до Американської торговельної палати в Україні, Міжнародної Асоціації Торгівлі Зерном та Кормами, Федерації асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами, Української Зернової Асоціації, тощо.

Агротехнологічна підтримка є у всіх компаній, але в агрохолдингу «Кернел» було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз

сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Отже, були визначені основні конкурентні позиції Кернел, найбільш вагомими виступають розгалужена мережа збуту, висока якість продукції, система контролю якості та зовнішньоекономічна діяльність; був проведений аналіз, завдяки якому був визначений коефіцієнт конкурентоспроможності компанії.

Організаційна структура управління КЕРНЕЛ є дивізіональною. Дивізіональна структура створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням.

Виробничі потужності ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" дозволяють нарощувати обсяги виробництва, а також збільшувати обсяги прибутків. Варто розглянути основні напрями діяльності компанії у вартісному вимірнику (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Основні напрями діяльності ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" у вартісному
вимірнику

Напрямок діяльності	2021 (млрд \$)	2022 (млрд \$)	2023 (млрд \$)	Примітки
Експорт зернових	X	X	X	Скорочення через блокаду портів у 2022 р.
Експорт олії	X	X	X	Відновлення постачань у 2023 р.
Логістика та зберігання	X	X	X	Пошук нових маршрутів
Інвестиції в переробку	X	X	X	Реалізація стратегічних проектів

В результаті нестабільної роботи зернового коридору з українських глибоководних портів, фінансові результати Кернела в четвертому кварталі 2023 фінансового року (квітень-червень 2023 року) погіршились у порівнянні з попередніми звітними періодами, але за 2023 (фінансовий) рік в цілому вони є абсолютно прийнятними.

Таким чином, за результатами табл.2.4. ми бачимо, що основним напрямком діяльності ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" є виробництво соняшникової олії. В динаміці років обсяги виробництва олії помітно зросли – на 15,7%. Також підприємство займається зернотрейдингом та логістикою, що в сукупності також збільшилися на 23,6%.

Найкращою залишається ситуація в сегменті переробки олійних. В останньому кварталі фінансового року Кернел переробив 644 тис. тон соняшнику, що більше, ніж в середньому протягом року.

Обсяг реалізованої соняшникової олії протягом квітня-червня становив 319 тис. тон, що також є досить високим показником, але при цьому прибутковість переробки та продажів знизилась у порівнянні з попередніми періодами – загальна EBITDA напрямку в звітному кварталі становила \$50 млн, або \$157 на 1т олії (в середньому за фінансовий рік прибуток на одну тонну становив \$237).

В сегменті торгівлі зерновими збиток на рівні EBITDA в останньому кварталі фінансового року склав \$40 млн. Компанія зазначає, що подібний результат є наслідком поганої роботи зернового коридору з українських портів.

На нашу думку, результат є низьким, навіть враховуючи нестабільну роботу коридору, тому додатково ми можемо припустити, що в звітному періоді компанія відобразила в тому числі витрати по затримці проходження суден через коридор, що пов'язані з попередніми періодами (тож це коригування прибутків сегменту попередніх періодів).

Приблизно таким же (збиток на рівні EBITDA в розмірі -\$40 млн) в звітному кварталі був результат в сегменті Рослинництво. Головна причина –

переоцінка запасів зерна та біологічних активів (посівів) через суттєве зниження світових цін на зернові, а також високі очікувані додаткові логістичні витрати, пов'язані з експортом зерна через дунайські порти внаслідок припинення роботи зернового коридору в липні 2023 року.

Сума збитку від переоцінки біологічних активів та товарних запасів протягом квітня-червня 2023 року становила \$103 млн. Переоцінка біологічних активів, а також девальвація гривні вносять елементи неоднозначності в фінансові результати Кернела (як і інших українських агрохолдингів), тому, на нашу думку, важливо звертати особливу увагу не лише на показники прибутків, але і на величини операційного грошового потоку компаній (враховуючи списання активів, які не є елементами грошового потоку).

Загальний показник збитку на рівні EBITDA групи в останньому кварталі фінансового року становив -\$56 млн. При цьому, оскільки частина збитку – це переоцінка товарних запасів та посівів (тобто фактично – це очікуваний нереалізований збиток), операційний грошовий потік компанії до врахування змін в оборотному капіталі (але після виплати відсотків по кредитах та податків) був додатнім та становив \$59 млн.

За рахунок сезонного зменшення товарних запасів загальний показник операційного грошового потоку в звітному кварталі становив \$133 млн.

Додатково Кернел отримав від Андрія Веревського (пов'язаних компаній) за актив, що було продано в 2022 році (з загальним земельним банком під управлінням 134 тис. га) \$90 млн грошових коштів.

Отримані в звітному кварталі кошти було спрямовано на 1) \$40 млн - на погашення боргових зобов'язань; 2) лише близько \$16 млн на капітальні інвестиції та купівлю активів; 3) було розміщено депозит в сумі \$123 млн в якості забезпечення кредитних зобов'язань.

Щодо списань, то протягом квітня-червня компанія переоцінила/списала \$65 млн товарних запасів, а також близько \$30 млн фінансових активів (це безпосередньо вплинуло на прибуток звітного періоду).

Без врахування депозиту, сума грошових коштів в балансі Кернела станом на 30 червня 2023 року становила \$954 млн (\$881 млн на 31 березня 2023 року).

Також в активах компанії станом на кінець звітного періоду є товарні запаси в загальній сумі \$341 млн (у порівнянні з \$954 млн рік тому), біологічні активи (посіви) балансовою вартістю \$146 млн (\$160 млн), дебіторська заборгованість та передоплати постачальникам на \$457 млн та податкові активи (в першу чергу ПДВ до відшкодування на \$162 млн).

Проти цих активів станом на звітну дату Кернел мав \$1.5 млрд боргу (не враховуючи зобов'язання з оренди землі), кредиторську заборгованість та інші зобов'язання на \$310 млн.

Загалом, станом на 30 червня 2023 року поточні активи Кернела перевищували поточні зобов'язання на \$540 млн, що вказує на прийнятну структуру балансу і ліквідність компанії (особливо враховуючи пролонгацію кредитних зобов'язань на суму \$778 млн до середини 2024 року).

Балансова вартість власного капіталу станом на кінець звітного періоду становила більше ніж \$1.7 млрд. Для порівняння, перед початком повномасштабного вторгнення (на 30 червня 2021 року), вона складала \$1.9 млрд, в основному різниця була сформована за рахунок знецінення основних засобів внаслідок негативного впливу російської агресії. Загальна структура балансу на 30 червня 2023 року, а також кінець 2021 та 2022 фінансових років, виглядала наступним чином:

Таблиця 2.5

Структура балансу Кернела

Показники	Роки			Відхилення 2023р/2022р
	2021	2022	2023	
Активи всього	3 996	4 185	3 885	-300
Основні засоби	1 713	1 662	1 443	-219
Поточні активи	2 284	2 523	2 442	-81
Запаси*	709	1 116	489	-627

Грошові кошти	574	448	1 077	629
Власний капітал	1 948	1 686	1 744	58
Борг	1 085	1 696	1 474	-222
Активи всього	3 996	4 185	3 885	-300
Основні засоби	1 713	1 662	1 443	-219

Щодо фінансових результатів за 2023 рік в цілому, в своєму звіті компанія фокусує свою увагу на декількох основних показниках – EBITDA в сумі \$544 млн, чистому прибутку в розмірі - \$299 млн, а також прибутку від валютної переоцінки (пов’язаної впливом девальвації гривні на собівартість реалізованої продукції), що компенсується збитком в -\$241 млн, який не є частиною звіту про прибутки, але зменшує власний капітал компанії.

Якщо дивитись на результати діяльності з точки зору операційного грошового потоку, суттєвим був вплив неможливості експорту зернових та олійних протягом значної частини 2022 року, що призвело до формування великих залишків продукції. Відповідно, за перші дев’ять місяців 2022 фінансового року (липень 2021 – березень 2022) EBITDA Кернела становила \$509 млн, але операційний грошовий потік був від’ємним на рівні -\$335 млн.

В 2023 фінансовому році маємо протилежну картину - EBITDA склала \$544 млн, а операційний грошовий потік \$716 млн, оскільки Кернел поступово зменшував залишки продукції.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності Кернела

Показники, млн. долл.	Роки				Відхилення 2023/2022р
	2020	2021	2022	2023	
Виручка	4 107	5 595	5 331	3 455	-1 876
Валовий прибуток	462	906	652	636	-16
EBITDA	443	806	220	544	324
EBITDA маржа, %	11%	14%	4%	16%	0
Чистий прибуток	123	506	-41	299	340

Операційний грошовий потік	269	461	-305	716	1 021
Фінансовий грошовий потік	226	-48	476	-216	-692
Інвестиційний грошовий потік	-203	-205	-294	10	304

Якщо розглянути результат за два роки в цілому (з липня 2021 року по червень 2023 року, це має сенс, оскільки в 2023 фінансовому році Кернел активно реалізовував товарні запаси, сформовані за рахунок рекордного врожаю 2021 року), EBITDA Кернела становила \$764 млн, включаючи збиток від переоцінки/списання основних засобів в \$330 млн, а також списання/знецінення товарних запасів на \$164 млн.

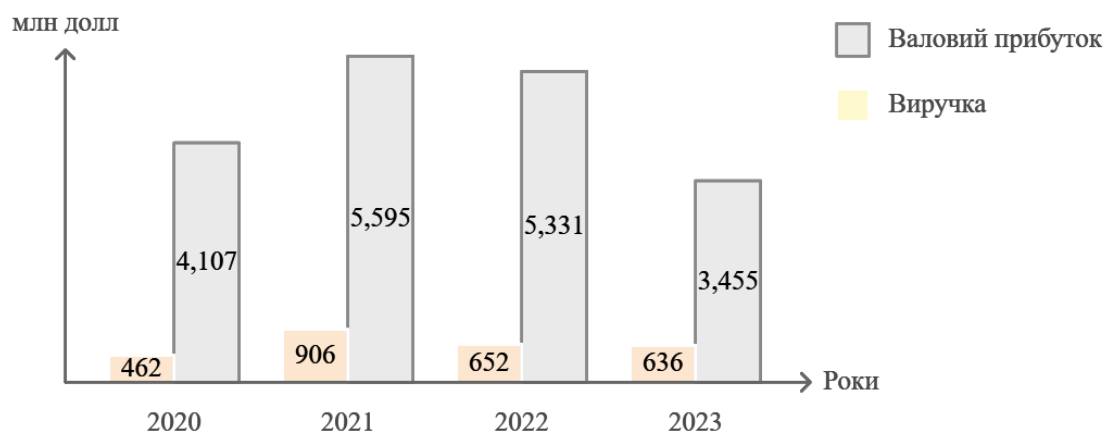


Рис. 2.5 Динаміка основних фінансових показників Кернел

За той же період операційний грошовий потік до змін в оборотному капіталі становив трохи більше ніж \$1 млрд, загальний операційний грошовий потік - \$411 млн.

Протягом цього ж періоду часу (останні два фінансові роки) сума боргових зобов'язань компанії збільшилась на \$437 млн (це трапилось ще протягом липня – грудня 2021 року), а також отримала \$113 млн від пов'язаних з Андрієм Веревським компаній за продані йому активи.

Куди були спрямовані ці кошти? Ще восени 2021 року Кернел викупив з ринку власні акції на \$97 млн, а також виплатив акціонерам дивіденди в сумі \$34 млн. Також протягом двох років компанія виплатила \$34 млн за оренду землі. Інвестиції в основні засоби та придбання активів становили приблизно \$210 млн, додатково Кернел втратив більше \$50 млн на операціях з криптовалютою.

Сума грошових коштів в балансі компанії станом на 30 червня 2023 року збільшилась у порівнянні з 30 червня 2021 року на \$503 млн.

В розрізі окремих напрямків роботи, значення EBITDA в сегменті переробки соняшнику було найвищим за всю історію існування Кернела - \$237 млн (в 2022 фінансовому році на рівні EBITDA був збиток в розмірі -\$73 млн за рахунок списання та знецінення активів на суму \$185 млн, в 2021 фінансовому році – ще до початку повномасштабного вторгнення - прибуток становив рекордно низькі \$37 млн).

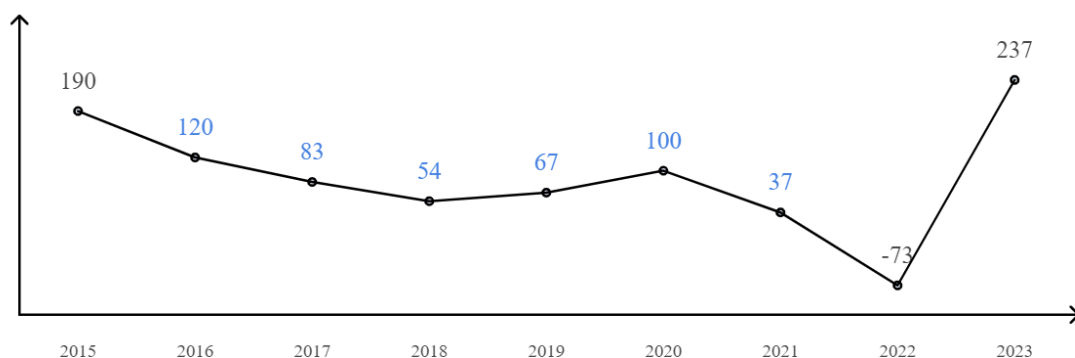


Рис. 2.6 Прибутковість виробництва соняшнику доларів на 1 т соняшникової олії

Загальний обсяг переробленого в 2023 фінансовому році соняшнику становив 2.5 млн тон (2.2 млн тон в ФР2022 та 3.2 млн тон в ФР2021).

Рекордно висока маржа переробки стала наслідком високих запасів соняшнику в країні на початку вторгнення з одного боку, а також втрата через окупацію та закриття декількох переробних підприємств – з іншого. Враховуючи також логістичні експортні обмеження, в сезоні 2022/23 переробники диктували свої умови фермерам та фактично отримували надприбутки.

В сегменті Торгівля зерновими та Інфраструктура обсяги експорту суттєво знизились – з 8 млн в фінансових роках 2021 та 2022 (незважаючи на фактичну відсутність експорту в березні-червні 2022 року) до 3.7 млн тон в ФР2023.

Незважаючи на це, Кернел залишився експортером номер один зернових з України з часткою 8% (у найближчого переслідувача – Louis Dreyfus – 7%). Фінансовий рік Кернел розпочав з запасами 1.8 млн тон зернових. В звітному році Кернел зібрав близько 2 млн тон зернових власного врожаю, закупка у треті. Відповідно, на кінець фінансового року запаси зернових компанії становили 1.1 млн тон. Ми очікуємо, що якщо українські чорноморські порти в новому сезоні будуть здебільшого заблоковані, Кернел буде фокусуватись на експорті запасів на червень 2023 року та власного врожаю. Якщо ж глибоководні порти будуть працювати, компанія буде значно активнішою в закупівлі зернових (але віддаючи пріоритет власному врожаю та продуктам переробки олійних).x осіб становила 1 млн тон.

Відповідно, на кінець фінансового року запаси зернових компанії становили 1.1 млн тон. Ми очікуємо, що якщо українські чорноморські порти в новому сезоні будуть здебільшого заблоковані, Кернел буде фокусуватись на експорті запасів на червень 2023 року та власного врожаю. Якщо ж глибоководні порти будуть працювати, компанія буде значно активнішою в закупівлі зернових (але віддаючи пріоритет власному врожаю та продуктам переробки олійних).

EBITDA сегменту в ФР2023 становила \$154 млн (\$237 млн в попередньому фінансовому році, зниження в основному стосувалось швейцарської

трейдингової компанії Кернела - Avere). З іншого боку компанія особливо відзначає хороші результати від оперування парком вагонів-зерновозів.

В напрямку Рослинництво, ситуація була, мабуть, найгіршою з усіх сегментів. EBITDA напрямку становила \$221 млн, але, по-перше, основна частина прибутку була пов'язана з реалізацією врожаю 2021 року, а по-друге, велика частина результату – валютна переоцінка собівартості через девальвацію гривні. Суттєво допомогла компанії і хороша врожайність основних зернових та олійних культур в 2022 році.

Щодо врожаю 2023 року, вперше в історії в своїй звітності Кернел вже відобразив очікуваний збиток від збирання та реалізації врожаю, навіть незважаючи на хорошу очікувану врожайність (кукурудза – 9.3 т/га, соняшник – 3.0 т/га). Сума збитку - \$27 млн, він відображений в статті Переоцінка біологічних активів (тобто він є нереалізованим, можна очікувати, що якщо Україна буде в змозі експортувати зернові та олійні через чорноморські глибоководні порти), результати сегменти вже незабаром суттєво покращаться.

Насамкінець, декілька слів про інвестиції компанії – поточні та планові. В сегменті олійних компанія в наступному фінансовому році планує добудувати свій найбільших завод з переробки олійних в Старокостянтиніві (+1 млн тон переробки олійних на рік для групи). В сегменті трейдингу компанія інвестує в олійні термінали в Чорноморську, Південному та на Дунаї, а також в зерновий термінал в Рені (для того, щоб гарантувати собі можливість експорту зернових хоча б власного врожаю в разі, якщо глибоководні чорноморські порти не будуть функціонувати).

Також вперше в своїй історії Кернел інвестував \$18 млн в купівлю двох суден – балкера Eneida на 44 тис тон, а також танкера Mavka (12.5 тис. тон). Таким чином компанія може хоча б частково нівелювати небажання власників суден заходити в українські порти через військові ризики (Eneida стала одним з перших суден, яке пройшло новим тимчасовим коридором з українських портів восени 2023 року).

Але головною новиною для компанії протягом останніх місяців (якщо не враховувати великий корпоративний скандал та недружні дії Андрія Веревського та Ради Директорів по відношенню до інших акціонерів компанії – законність цих дій буде визначати суд в Люксембурзі) стало продовження основної частини короткострокових кредитів компанії до середини 2024 року (при тому, що група готова погасити зобов'язання з дисконтом 25%).

Для оцінки фінансового стану КЕРНЕЛ проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості.

Аналіз показників ліквідності КЕРНЕЛ представлено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Показники ліквідності КЕРНЕЛ

Показник	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	3,8	2,5	2,6	0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,5	1,8	1,9	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,6	0,8	0,7	-0,1

Відповідно до табл. 2.5 коефіцієнт покриття відповідає нормативному значенню (має бути більше 1), в 2022 р. спостерігалось його зменшення з 3,8 до 2,5, але в 2023р. він зростає на 0,1. Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує нормативне значення (0,7-0,8), тобто платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами досить повільні. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідав нормативному значенню (0,2-0,3) в 2021-2023 роках, але в 2019р. зменшився до 0,1, що свідчить про зменшення рівня абсолютної ліквідності підприємства.

Таким чином, загальні результати роботи компанії протягом майже двох років повномасштабної війни можна назвати прийнятними, фінансовий стан компанії, за великим рахунком, є близьким до того, яким він був до повномасштабного вторгнення (при цьому ризики діяльності значно зросли).

Основними методами, що входять до групи методів, які характеризують рівень менеджменту великих підприємств є SWOT – аналіз та метод картування

стратегічних груп. SWOT – аналіз – це метод, який дозволяє швидко оцінити стратегічне положення підприємства. Базується на основному принципі: стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (можливостям і загрозам), в якій воно знаходиться. Проаналізуємо становище агрохолдингу «Кернел» завдяки SWOT-аналізу.

Таблиця 2.8

SWOT- аналіз агрохолдингу Кернел

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Інтегрована бізнес-модель: Повний цикл виробництва (виращування, перероблення, транспортування, експорт), що забезпечує контроль якості та мінімізацію логістичних ризиків. Експортна орієнтація: Значний досвід роботи на міжнародних ринках і наявність партнерських відносин із глобальними трейдерами. Інфраструктурні ресурси: Наявність елеваторів, портових терміналів та переробних заводів, які можуть бути використані для оптимізації логістичних витрат навіть у кризових умовах. Інноваційність: Використання точного землеробства та цифрових рішень для підтримання ефективності бізнес-процесів. Диверсифікованість: Широкий портфель продуктів (олія, зернові культури) та джерел доходу, що знижує ризики втрати ліквідності.	Залежність від транспортної інфраструктури: Умови війни ускладнюють логістичні операції через руйнування шляхів і портової інфраструктури. Залежність від міжнародних ринків: Санкції, політичні обмеження або зміни у зовнішній торгівлі можуть впливати на експорт. Фінансові обмеження: Зростання витрат через військові дії (логістика, безпека, додаткові податки). Зниження обсягів виробництва: Тимчасова втрата доступу до частини земель через бойові дії.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Державна підтримка: Використання програм допомоги аграрному сектору та пільгового фінансування. Розширення географії експорту: Активізація експорту до нових ринків, таких як країни Африки, Азії та Близького Сходу. Відновлення інфраструктури: Інвестування у відбудову зруйнованих об'єктів може забезпечити лідерство в регіоні у довгостроковій перспективі. Сталий розвиток: Посилення позицій на міжнародному ринку через впровадження екологічних стандартів та ініціатив. Розширення партнерств: Укладення нових контрактів із міжнародними фінансовими інституціями та фондами для залучення інвестицій.	Ризики безпеки: Постійна загроза військових дій, знищення об'єктів інфраструктури та блокування експорту. Економічна нестабільність: Інфляція, девальвація національної валюти, зростання витрат на енергоносії та паливо. Логістичні обмеження: Закриття портів або обмежений доступ до експортної логістики через геополітичні та військові фактори. Регуляторні зміни: Посилення податкового навантаження або нові вимоги до агробізнесу під час війни. Кліматичні ризики: Нестабільні погодні умови, що впливають на врожайність.

SWOT-аналіз демонструє, що попри значні виклики, зокрема у сфері логістики та безпеки, агрохолдинг "Кернел" має потенціал для адаптації та зростання за рахунок використання сильних сторін і можливостей, таких як експортна орієнтація, інноваційність та підтримка держави.

Агрохолдинг "Кернел" має низку сильних сторін, що визначають його лідерські позиції у секторі агропромислового комплексу. Інтегрована бізнес-модель охоплює всі етапи виробничо-збутового циклу, включаючи вирощування сільськогосподарських культур, їх перероблення, транспортування та експорт, що забезпечує зниження залежності від посередників, оптимізацію витрат і високий рівень контролю якості продукції. Значні земельні ресурси, якими володіє компанія, сприяють збільшенню обсягів виробництва, а інвестиції в інфраструктуру, зокрема елеватори, портові термінали та переробні заводи, створюють конкурентні переваги в логістиці.

Експортна орієнтація агрохолдингу дозволяє диверсифікувати ризики внутрішнього ринку завдяки доступу до глобальних ринків та налагодженим партнерським зв'язкам із міжнародними компаніями. Використання сучасних агроінновацій і технологій точного землеробства сприяє підвищенню врожайності та ефективності виробничих процесів, а впровадження цифрових рішень оптимізує управлінські процеси. Фінансова стійкість "Кернел" забезпечується завдяки диверсифікації джерел доходу, що включають вирощування, перероблення, торгівлю та логістику, а також активній співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, що гарантує доступ до капіталу.

Особливу увагу компанія приділяє сталому розвитку, інвестуючи в екологічно чисті технології, зменшуючи вуглецевий слід та підтримуючи ініціативи сталого землеробства. Соціальна відповідальність проявляється у підтримці місцевих громад, створенні робочих місць і реалізації соціальних проєктів. Крім того, високий рівень професіоналізму управлінської команди, чітке стратегічне бачення та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі сприяють ефективному управлінню бізнесом. Усі ці чинники

забезпечують стабільне зростання компанії та її конкурентоспроможність у глобальній економіці.



Рис. 2.7 Бізнес-модель агрохолдингу «Кернел»

Виклики невизначеності в умовах війни, звуження поля прикладання праці та його структурні й якісні зміни, масштабні потоки вимушених переселенців та мобілізація спричинили поглиблення проблем у сфері зайнятості. У надскладних умовах в Україні вдалося вийти на позитивні тренди за основними показниками у сфері зайнятості. За даними Work.ua, станом на січень 2024 р. у порівнянні з лютим 2022 р. за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93 %. Водночас таке відновлення має асиметричний характер у регіональному розрізі. Згідно з дев'ятою хвилею опитування дослідницької компанії Gradus Research, ринок праці демонструє позитивну динаміку, а рівень працевлаштованості українців станом на кінець 2023 р. зріс майже втричі від початку повномасштабного вторгнення. Відсоток працевлаштованих серед опитаних українців, які працюють повний або неповний робочий день, складає 62 % у

порівнянні з 24 % у березні 2022 р. Непрацевлаштованими залишаються 28 % респондентів, і 8 % – мають роботу, але не працюють. Попри поступову адаптацію ринку праці до нових умов функціонування, в Україні все ще зберігається високий рівень безробіття – за оцінками дослідницької агенції Info Sapiens, у січні 2024 р. цей показник становив 17 %, а Державна служба зайнятості станом на 01.01.2024 р. звітує про 96,1 тис. безробітних осіб (серед яких понад 40 % мають вищу освіту) при наявності 40,2 тис. одиниць вакансій⁸⁷. Проблеми використання робочої сили загострюються в умовах поглиблення дисбалансів на ринку праці.

2.2 Оцінка стану кадрової безпеки Кернел в умовах глобальних викликів

Забезпечення кадрової безпеки охоплює сфери діяльності взаємопов'язаних і в той же час незалежних суб'єктів, орієнтуючись на роботу з персоналом підприємства, підвищення ефективності роботи персоналу всіх категорій. Забезпечення цієї складової економічної безпеки підприємства направлено на підтримку зв'язків стратегічно важливого персоналу (вищого керівництва, персоналу, що має доступ до конфіденційної інформації), тобто стимулювання їх до продовження трудових відносин і юридичне оформлення зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації, в тому числі вищим керівництвом підприємства. співвласники підприємства.

Процес забезпечення кадрової безпеки також включає в себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення внутрішньої задоволеності як співробітників, так і власників підприємства. Моральний і фізичний захист співробітників; створення корпоративної згуртованості і відданості співробітників інтересам підприємства; наближення до ситуації позитивної ідентифікації підприємства і працівників; запобігання відтоку висококваліфікованих співробітників, співробітників, що мають доступ до конфіденційної комерційної інформації, джерел ідей, і, навпаки, залучайте співробітників цієї категорії від інших конкурентів і кращих молодих

фахівців з освітньою спрямованістю на діяльність підприємства.

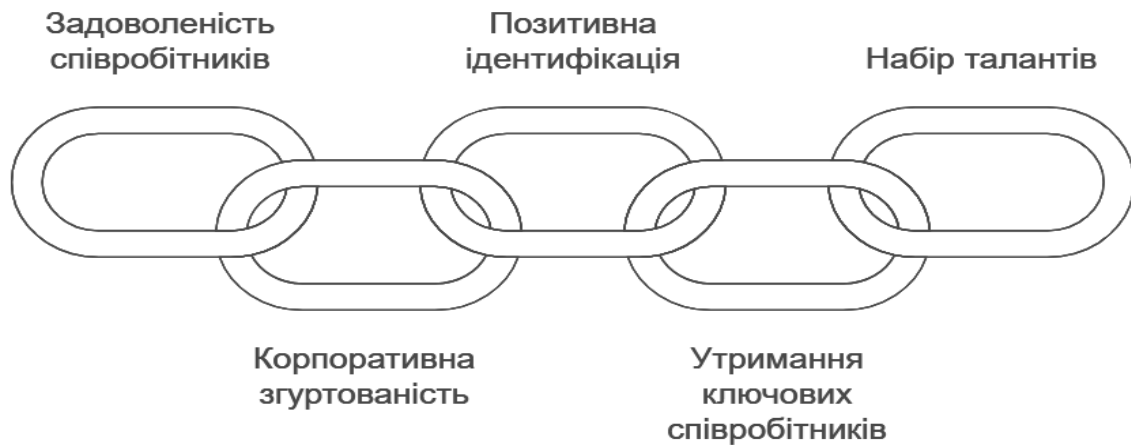


Рис. 2.8 Напрями оцінки кадрової безпеки

Для розуміння існуючого стану кадрового забезпечення на підприємстві необхідно дотримуватися норм показників, що характеризують зміни в кадровому складі підприємства, і надавати керівнику інформацію, на підставі якої можна виявити дані, необхідні для вирішення певних завдань, пов'язаних з кадровим забезпеченням підприємства.

У 2022/2/24 році Російська Федерація зробила чергове великомасштабне вторгнення. Оголосивши про "спеціальні військові операції" в Україні, а насправді –розв'язавши війну. Після оголошення воєнного стану на території України та початку активних бойових дій велика частина бізнесу по всій країні була практично паралізована, почавши від моральних і психологічних потрясінь до економічних спадів у діловій активності. Неможливість здійснення діяльності компаніями, розташованими на території де проходять воєнні дії.

Також рекомендується не тільки провести оцінку на основі аналізу складових кадрової безпеки підприємства, а й оцінити рівень сформованості підприємства і врахувати рекомендації щодо забезпечення кадрової безпеки. Такий підхід не тільки враховує дуалістичний характер кадрової безпеки

(забезпечення безпеки як роботодавців, так і персоналу для досягнення балансу інтересів всіх учасників трудових відносин), а й сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень і розробці конкретних сценаріїв розвитку підприємства. Тому за допомогою експертних оцінок складається перелік показників, що відповідають певним елементам кадрової безпеки та рівню їх сформованості та забезпечення (3-й етап підходу).

Для того щоб провести дослідження і аналіз кадрової безпеки, необхідно визначити межі етапів. На другому етапі організовуються заходи з підбору персоналу та селекції. Третій етап-створення умов для соціальної та професійної адаптації співробітників. 4-й етап-це система винагороди персоналу різних категорій. П'ятий етап-організація заходів з управління професійним розвитком співробітників, внутрішнім переведенням і перепідготовкою. Шостий етап-розробка системи показників для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

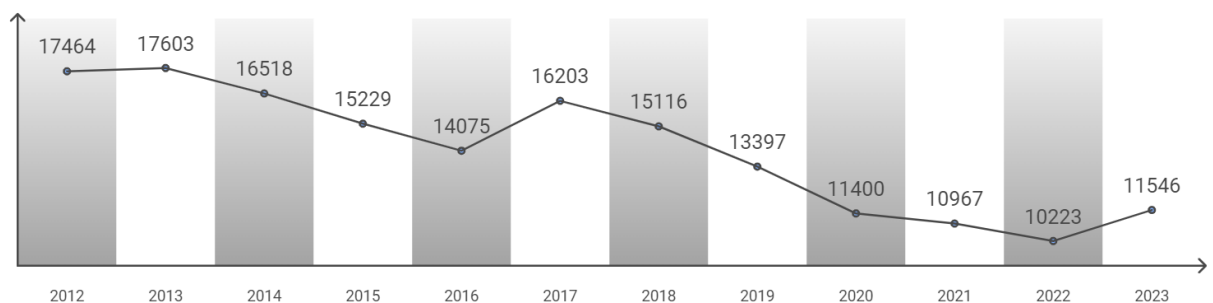


Рис. 2.9 Динаміка чисельності персоналу Кернел

Чисельність персоналу є простою інформацією, на неї зазвичай не звертають увагу при розгляді компаній. Утім, це досить хороший показник, щоб скласти побіжне враження про здоров'я підприємства, і політика щодо персоналу відповідає планам компанії на майбутнє (Number of employees).

Персонал Кернелу у 2012-2023 рр. кількісно майже не змінювався, відбувались незначні коливання. Але з 2012 по 2023 кількість працівників все ж зменшилася на понад 6 тис.осіб.

Керівництво Кернел у 2021 році оприлюднило наступну інформацію

Установка камер спостереження для відстеження персоналом, настрої співробітників, якщо людина виглядає незадоволеним, значить, він незадоволений процесом роботи, який визначає подальше обговорення з лінійним менеджером.

Кажуть, що ті, хто проявляє невмотивованість і незадоволений, будуть звільнені. На міжнародному рівні на практиці заходи контролю за підлеглими вважаються неетичними.

Де зберігається матеріал, чи присутня камера в зоні зберігання активи можна пояснити попередженням про крадіжку, дрібному крадіжці, тоді такі заходи з контролю за настроєм будуть виглядати дивно.

За рейтингом роботодавців в АПК компанії Korn Ferry у 2021 році щодо нематеріальної мотивації топ-3 складають Кернел, HarvEast Holding та МХП (з-поміж 31 компанії), видання Фокус визначило кращими Кернел, Нібулон та Укрлендфармінг (материнська структура для Агрохолдингу Авангард).

Про менеджмент та раду директорів свідчать показники середнього часу перебування на посаді (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Середній час на посаді та вік менеджерів (1) і Ради директорів (2), років

Показник	
Час на посаді	н/д 9,1
Середній вік	н/д 46

За інформацією з офіційного сайту агрохолдингу компанія мають програми розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги,

співпрацюють зі студентами, випускниками напряму та через мережу закладів вищої освіти.

Наймолодші представники Ради директорів (середній вік 46 років) в Авангарду та Кернела. Рада в Кернелі діє вже 9,1 років .

Таблиця 2.10

Динаміка середньооблікової чисельності працівників Кернел

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022 рр
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників	10967	10223	11546	1323
в. ч. постійні працюючі	10765	9883	11029	1146
Чоловіки	8168	7540	8528	988
Жінки	2799	2683	3018	335
Керівний склад	725	673	759	86
Спеціалісти	2942	2745	3165	419
Робітники	7300	6805	7623	818

За даними табл. 2.10 видно, що протягом досліджуваного періоду зростає середньооблікова чисельність працівників, а в межах цієї категорії більшу питому вагу займають чоловіки.

При плануванні потреби в персоналі слід враховувати , що вона виникає не тільки в процесі введення нового обладнання, а й у зв'язку з природними причинами, такими як вихід на пенсію, відпустка, хвороба, сімейні обставини, декретна відпустка та мобілізація. Тому, до компетенції інспектора по кадрам, буде входити необхідний контроль цих безумовно важливих для виробництва аспектів людської діяльності. Дослідивши ці обставини, він повинен своєчасно інформувати керівництво та формувати заміну таким робітникам.

Для того, щоб вихід на пенсію не став для підприємства однією з проблем кадрової безпеки складається і аналізується (не менш одного разу на три роки) вікова структура персоналу.

За даними табл. 2.11 видно, що за віковою структурою переважають працівники в віці від 31 до 50 років. Саме в такому віці робітники мають найбільшу продуктивність праці. Важливо відзначити, що складання структури за віком ще не дає інформації про кількість потенційних вакансій, цьому необхідно аналізувати окремо групу працівників, маючих вік від 55 до 59 років.

В структурі персоналу також виражена тенденція збільшення долі вікових працівників та незначне скорочення долі молодих працівників. На це треба звернути увагу при подальшому відборі кадрів.

Таблиця 2.11

Вікова структура персоналу у Кернел

Вік	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення	
				2022р./ 2021р.	2022р./ 2023р.
молодше 20	200	214	607	14	393
20-30	4600	4200	4385	-400	185
31-40	4700	4500	4345	-200	-155
41-50	620	590	1109	-30	519
51-60	320	260	510	-60	250
старше 60	527	459	590	-68	131
Усього	10967	10223	11546	-744	1323

На досліджуваному підприємстві, як правило, вихід на пенсію не значить звільнення робочого місця. За останні роки зростає кількість пенсіонерів-працівників, що говорить, по-перше, про небажання працівників покидати підприємство. Підприємству це також вигідно, так як такі працівники, як правило, мають найбільш високий професійний рівень (особливо робітники

основного виробництва). В той же час працівники пенсійного віку на управлінських посадах не сприяють підвищенню ефективності системи управління. Тому керівництву необхідно знайти баланс таких робітників та розумно використовувати працю працівників-пенсіонерів. Це обумовлено ще й тим, що такий працівник вже не бажає навчатися та змінюватися, а сучасна організація повинна знаходитися в стані постійного покращення (тобто зміни) і від адаптивних здібностей усіх робітників залежить - чи будуть ефективними зміни. Крім того, робітник-пенсіонер знижує мотивацію до праці у молодих робітників: у них знижується спроможність професійного і кар'єрного просування. Цьому представляється доцільним в кадровій роботі на підприємстві враховувати індивідуально кожен випадок продовження роботи на підприємстві працівниками при виході на пенсію. У випадку, якщо підприємству (не тільки для мінімізації витрат) вигідно, щоб такий працівник працював і далі необхідно створювати резерв на цю посаду та переглядати його не менш одного разу в півріччя.

Мобілізація працівників створює значні виклики для кадрової безпеки агрохолдингу, зокрема через дефіцит кваліфікованих спеціалістів, таких як аграрії, інженери, механіки та управлінський персонал, яких складно швидко замінити. Це призводить до підвищеного навантаження на залишкових працівників, що може спричинити професійне вигорання, зниження продуктивності та підвищення ризику травм. Одночасно виникають складнощі з адаптацією нових співробітників, які потребують часу на навчання, що негативно позначається на виконанні виробничих планів, особливо під час активних сезонів, таких як посівна чи жнива. Масова ротація персоналу також порушує виробничі цикли, загрожуючи втратами врожаю, і може негативно вплинути на корпоративну культуру, знижуючи лояльність колективу. До того ж, агрохолдинги стикаються з юридичними та фінансовими викликами, зокрема через необхідність виплати компенсацій мобілізованим працівникам і зростання витрат на залучення нових кадрів. Для вирішення цих проблем важливо впроваджувати автоматизацію та механізацію виробничих процесів, формувати

резерв кадрів, проводити перепідготовку працівників, адаптувати гнучкі графіки роботи та співпрацювати з органами влади для залучення додаткових ресурсів.

Горизонтальний аналіз вікової структури необхідно доповнити структурним аналізом, який наведено в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Структурний аналіз персоналу «Кернел» за віком

Вік	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення, %	
				2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.
молодше 20	1,82	2,09	5,26	0,27	3,16
20-30	41,94	41,08	37,98	-0,86	-3,11
31-40	42,86	44,02	37,63	1,16	-6,39
41-50	5,65	5,77	9,61	0,12	3,83
51-60	2,92	2,54	4,42	-0,37	1,87
Старше 60	4,81	4,49	5,11	-0,32	0,62
Усього	100	100	100		

За даними табл. 2.12 найбільшу питому вагу займає персонал 31-40 років. Це персонал, який має найбільшу продуктивність праці. А також керівництву слід звернути увагу на зростання категорії робітників в віці 51-60 років, за 2023 рік ця категорія збільшилась на 2%.

Система оплати праці різних категорій персоналу є однією з найважливіших категорій в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства. Для більш детального розуміння системи оплати праці на ТОВ «Кернел», проведемо аналіз складу фонду оплати праці персоналу (табл. 2.16).

За даними аналізу видно, що на підприємстві щорічно зростає середньооблікова кількість персоналу. Чистий дохід від реалізації коливається: в 2014 році знизився в порівнянні з 2013 роком на 788 тис. грн., а в 2015 році зростає на 1300 тис. грн. в порівнянні з 2014 роком.

За даними видно, що загальний фонд заробітної плати зростає в 2022 році порівняно з 2021 роком на 514,8 тис.грн., в 2023 році порівняно з 2022 роком на 745,2 тис. грн. Це спричинено, насамперед, зміною законодавства щодо мінімальної заробітної плати. Позитивна тенденція фонду заробітної плати ґрунтується на зростанні середньомісячної заробітної плати з 872,41 грн. в 2013 році до 1257,72 грн. в 2015 році. Рішення керівництва підприємства щодо підвищення середньомісячної заробітної плати спрямовано на покращення умов праці персоналу підприємства та зростання продуктивності праці. Щодо темпів зростання заробітної плати і темпів зростання продуктивності праці, то середньомісячна заробітна плата зростає швидшими темпами, ніж продуктивність праці. Таким чином оплата праці на підприємстві покращується шляхом підвищення її, однак її відрив від мінімальної незначний.

Показник зарплатовіддача відображає залежність у вартісному розмірі між виробленою продукцією у розрахунку на 1грн. заробітної плати працівникам підприємства. Даний показник протягом всього періоду суттєво не змінюється і варіює в межах від найменшого 22,27 грн. у 2015 році до найбільшого 28,98 грн. у 2014 році, хоча при цьому валова виручка підприємства зменшується з кожним роком, але також зменшується чисельність працівників, яка у 2015 році становить 24 особи, тоді як в 2009 на підприємстві працювало 43 працівника.

На досліджуваному підприємстві діяльність за професійним розвитком включає в себе підвищення кваліфікації за основним місцем роботи, участь у регіональних конкурсах майстерності, та також навчання новітнім технологіям при впровадженні в виробництво новітніх устаткувань.

Робота по підвищенню кваліфікації працівників зорієнтована на професійний розвиток як виробничого, так і адміністративного персоналу. Метою постійного навчання та підвищення кваліфікації є:

для робочих - в забезпеченні адекватного постійно зростаючим вимогам якості виробництва кваліфікації та навиків робочих;

для керівників та спеціалістів – в систематичному оновленні теоретичних знань та практичних навиків у відповідності з постійно зростаючими вимогами

до рівня кваліфікації та необхідністю освоєння сучасних методів вирішення професійних завдань.

А отже, важливо відзначити, що в основному, на підприємстві робота по управлінню процесом підвищення кваліфікації орієнтована на виробничий персонал, оскільки вважається, що наявність вищої освіти у адміністративних робітників є фактором постійного розвитку.

Проаналізуємо склад чисельності персоналу підприємства за рівнем отриманої освіти (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз персоналу Кернел за рівнем освіти

Категорії персоналу	Кількість персоналу, ос.			Відхилення	
	2021р.	2022р.	2023р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Особи, що мають вищу фахову освіту	2809	2793	2850	-16	57
Особи, що мають незакінчену вищу освіту	867	850	1041	-17	191
Особи, що мають середню фахову освіту	2046	1980	1990	-66	10
Особи, що мають середню освіту	5245	4600	5665	-645	1065
Усього працівників	10967	10223	11546	-744	1323

За даними табл. 2.13 видно, що найбільша кількість персоналу приходить на осіб, які мають середню освіту. Кількість такої категорії на протязі досліджуваного періоду зростає в 2023 році порівняно з 2021 роком на 1065 осіб. На другому місці знаходиться кваліфікаційна категорія персоналу, що має вищу освіту. Найменшу кількість персоналу займають особи, що мають незакінчену вищу освіту.

Горизонтальний аналіз кваліфікаційного рівня персоналу підприємства має бути доповнено вертикальним аналізом, який приведено в табл. 2.14

Таблиця 2.14

Структурний аналіз персоналу Кернел за освітою

Категорії персоналу	Кількість персоналу, ос.			Відхилення	
	2021р.	2022р.	2023р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Особи, що мають вищу фахову освіту	25,61	27,32	24,68	1,71	-2,64
Особи, що мають незакінчену вищу освіту	7,91	8,31	9,02	0,41	0,70
Особи, що мають середню фахову освіту	18,66	19,37	17,24	0,71	-2,13
Особи, що мають середню освіту	47,83	45,00	49,06	-2,83	4,07
Усього працівників	100	100	100		

За даними табл. 2.14 видно, що найбільша питома вага приходить на персонал, що має середню освіту і на протязі досліджуваного періоду вона зростає від 4,07%. Питома вага осіб, що мають вищу освіту займає друге місце. Керівництво підприємства має звернути увагу на такий стан речей, коли більше 50% персоналу не мають аж ніякої кваліфікації.

Розробка системи показників оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві.

У Кернел, як і на більшості підприємств, системи оціночних показників ефективності управління (як і в цілому системи управління, так і управління кадрами) не розробляється и не проводиться контроль за ефективністю управлінської діяльності. Тому в рамках цього дослідження розглянемо деякі показники, по яким можна скласти оцінку ефективності кадрової безпеки підприємства.

Загальним показником ефективності управління є кінцеві показники виробничо-господарської діяльності. В даному випадку таким кінцевим

показником є продуктивність праці. За досліджуваний період вона зростає, однак зростання заробітної плати опереджає зростання продуктивності праці.

Ефективність кадрової безпеки підприємства також можна оцінити й за показниками руху персоналу, наведемо дані динаміки руху персоналу в табл. 2.15

Таблиця 2.15

Динаміка руху персоналу Кернел у 2021-2023 рр

Найменування показника	2021р.	2022р.	2023р.
Кількість вибулого персоналу, осіб	1316	1231	1396
Кількість прийнятого персоналу, осіб	1864	1738	1983
Кількість звільнених робітників за власним бажанням або за порушення дисципліни, осіб	1316	1227	1386
Кількість робітників, що працювали увесь рік, осіб	6471	6027	6781
Середньооблікова чисельність, всього осіб	10967	10223	11546

З табл. 2.15 видно, що середньооблікова чисельність персоналу зростає. Кількість вибулого персоналу зросла з 10967 чоловік в 2021 році до 11546 чоловік в 2023 році. Всі вони звільнялись за власним бажанням. Основна причина звільнення персоналу – переїзд в безпечні місця проживання або мобілізація. Кількість прийнятого персоналу коливається.

Аналіз руху персоналу та його динаміка надані в табл. 2.23.

За даними табл. 2.23 видно, що показник текучості найбільшим був у 2021 році, в 2023 році він зменшився. Коефіцієнт постійності персоналу має достатньо високе значення (від 0,858 до 0,966), що свідчить про велику міру закріпленості персоналу.

Таблиця 2.16

Рух кадрів Кернел в 2021-2023рр

Коефіцієнти руху	2021р.	2022р.	2023р.
Коефіцієнт прийому персоналу	0,284	0,376	0,26
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,195	0,266	0,225
Коефіцієнт плинність кадрів	0,195	0,266	0,225
Коефіцієнт сталості персоналу	0,911	0,858	0,966

Продуктивність праці — це показник трудової діяльності працівників. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Даний показник постійно збільшується, що свідчить про нові обороти виробництва, зменшення витрат часу на виготовлення продукції, що супроводжується позитивними змінами інноваційного та технологічного характеру компанії. Темпи зростання даного показника у 2021 та 2023 році не значні, але дозволяють підприємству створювати лідируючі позиції.

Так як на Кернел не має відокремленого відділу чи керівника, що відповідає за оцінку кадрової безпеки, тому можна сказати, що управління кадровою безпекою на підприємстві не носить системний характер. Всі завдання, які повинна виконувати система оцінювання та управління кадровою безпекою підприємства, в агрохолдингу виконуються керівниками різних ланок не систематично, та не в контексті забезпечення кадрової безпеки, а під час вирішення питань, пов'язаних з іншою діяльністю агрохолдингу. Тому, можна зробити висновок, що процесу оцінки кадрової безпеки в агрохолдингу не приділяється достатньої уваги. Для того, щоб дещо вирішити це питання, пропонується звернути увагу на інші методи оцінювання якості дії системи кадрової безпеки агрохолдингу. Одним з найвдаліших таких методів є проведення експертного дослідження та винесення відповідних балів (оцінок).

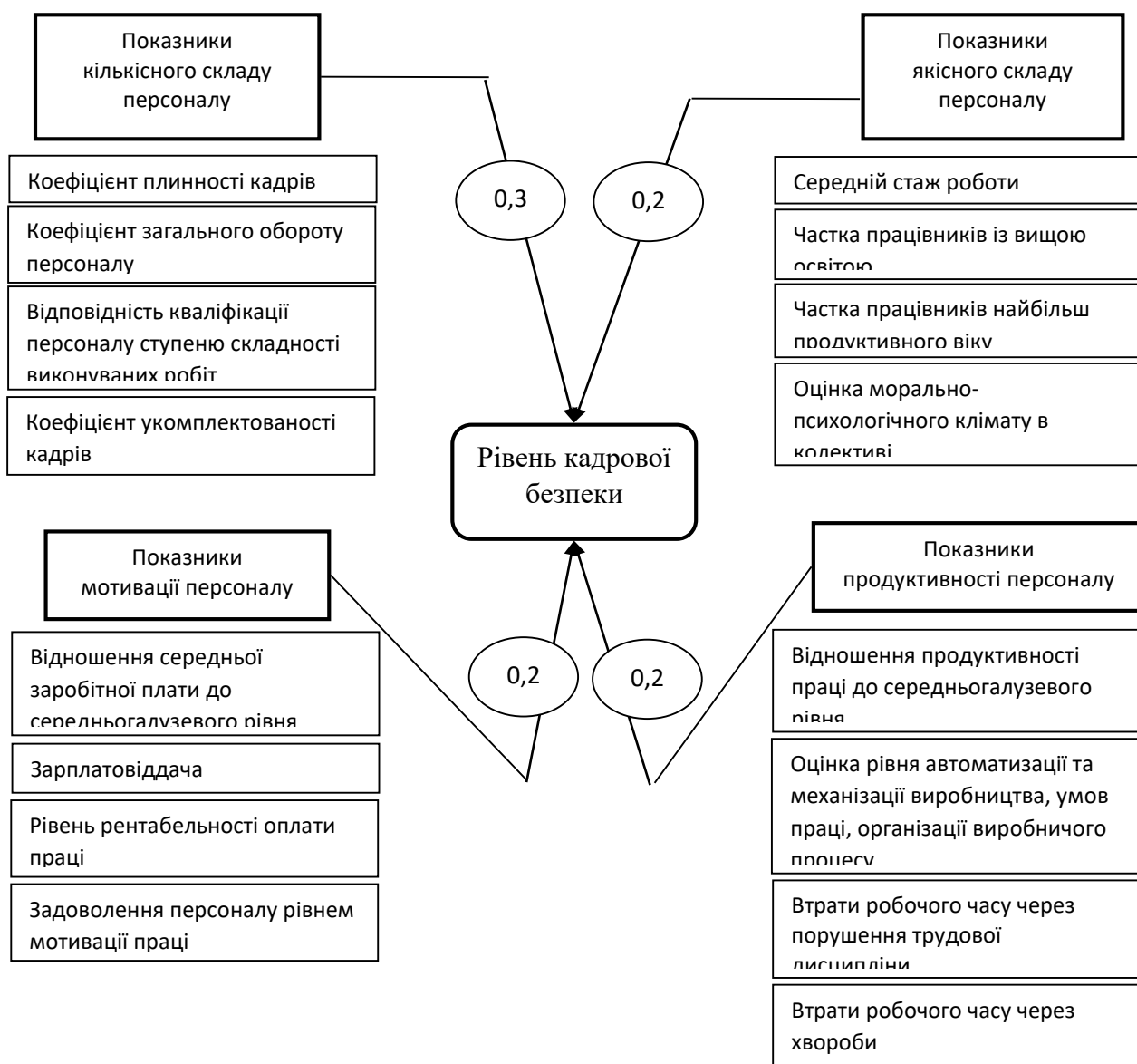


Рис. 2.10 Рівень кадрової безпеки Кернел

З часів пандемії Кернел-трейд перевели офісних працівників в режим онлайн / оффлайн 50/50. Це дозволило працювати з різних місць, а також стимулювало автоматизацію процесу на підприємстві.

У воєнні роки Кернел витратив 3 мільярди 2100 мільйонів гривень на програми підтримки персоналу, 85% з яких було виплачено співробітникам, які

вступили до лав Збройних Сил України. Решта коштів пішла на житло для евакуйованих, витрати на народження дітей і допомогу постраждалим в зонах бойових дій.

Компанія Кернел приділяє велику увагу розвитку талантів. 5 травня в компанії було оновлено Інститут штатних тренерів, який проводить щорічні тренінги для всіх співробітників за 8 компетенціями: відповідальність, співпраця, системне мислення, Підготовка до змін, постійне вдосконалення, стратегічне мислення, управління ефективністю, організація роботи відділу. З моменту запуску проекту в середині 2021 року Штатні тренери провели 122 тренінги.

КЕРНЕЛ використовує внутрішні ресурси для розвитку талантів, але зараз вона запускає цей процес. Підбір кандидатів на відсутні посади в «КЕРНЕЛ» повинен здійснюватися відкритим агро університетом, який був створений спільно з ЄБРР, Deloitte і Prometheus. Навчання повинно було розпочато в 2022 році навчальному році, і програма повинна була проходити 4-6 місяця.

Скористатися нею повинні були учні 4-х і 5-х класів, а також ті, хто нещодавно закінчив університет, навчаються або закінчили інженерну освіту, агрономи, енергетики. У безкоштовний пакет входять курси SMM, клуби з вивчення англійської мови, коуч-сесії з саморозвитку, польова практика і курси в цифровій сфері. Серед лекторів-топ-менеджери компанії, виробники сільськогосподарської техніки та добрив, викладачі міжнародних університетів. Випускники можуть пройти оплачуване стажування, а кращі з них можуть отримати роботу в "Кернел". Керівництво хотіло залучити до роботи найамбітніших молодих фахівців і відкрити двері в світ сільського господарства і надати доступ до унікального досвіду.

Що стосується втрати репутації і проблем, що висвітлюються в ЗМІ, то був опублікований страйк фермерів і робітників проти зерновиробників Полтавської області, проте ця подія негативно позначається на безпеці персоналу агрохолдингів і вимагає розгляду і усунення недоліків у діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

«Кернел Груп» є одним із провідних і найбільших світових виробників та експортерів соняшникової олії в Україні та важливим постачальником сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на світовий ринок. ТОВ «Кернел-Трейд» експортує продукцію в понад 80 країн світу. Діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» в в 2022 році була прибутковою, не зважаючи на ситуацію в країні. Зростання ефективності діяльності підприємства зумовлено зменшенням суми витрат на 4,50 % при незначному зростанні вартості валового доходу (+0,79 %). За рахунок зниження витрат, приріст прибутку становив 211,6 %, що позитивно відобразилося на показниках рентабельності діяльності.

Зростання рівня рентабельності в 2022 році становило 5,68 відсоткові пункти, проти рівня 2020 року.

У 2022 році ТОВ «Кернел-Трейд» зіткнулися з надзвичайно нестабільним операційним середовищем, долаючи виклики повномасштабної війни в Україні. Сезон почався із значних сумнівів щодо експортних можливостей підприємства. Росія заблокувала українські чорноморські порти для експорту, що виявилось великою перешкодою для підприємства, оскільки товариство значною мірою покладалося на цей канал для продажів. Альтернативні маршрути були погано підготовлені для значних обсягів експорту через відсутність фізичних можливостей, і було неможливо переорієнтувати компанію такого розміру на нові логістичні маршрути. Навіть високі світові ціни не змогли покрити стрімкі логістичні витрати, що перетворило експортні операції на збиткові, що змусило ТОВ «Кернел-Трейд» призупинити експортну діяльність.

Рівень кадрової складової економічної безпеки підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників як на мікро- так і на макрорівнях. З аналізу чинників впливу на формування кадрової складової економічної безпеки підприємства випливає, що між чинниками на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і функціонування одних не можливе без реалізації інших.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Принципові підходи щодо забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу в умовах глобальних викликів

Сільське господарство є важливою складовою економіки України, що забезпечує як продовольчу безпеку країни, так і значну частку експортних доходів. Україна посідає провідні позиції серед світових експортерів зернових, олійних культур, продуктів їх переробки та меду. Проте з початком повномасштабного російського вторгнення агропромисловий комплекс зіткнувся з безпрецедентними викликами кадрової безпеки.



Рис. 3.1 Чинники забезпечення виживання держави під час війни.

Виживання держави під час війни забезпечується через комплекс взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграє мобілізація внутрішніх ресурсів і резервів, як матеріальних, так і людських. Важливим є

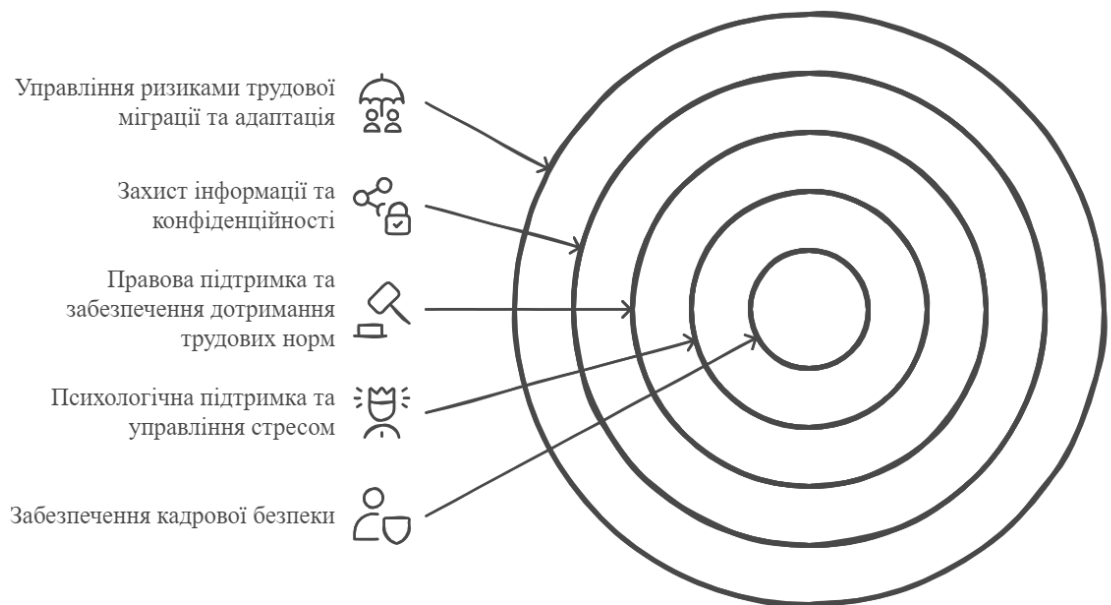
згуртування суспільства та об'єднання зусиль усіх соціальних груп для досягнення спільної мети, що сприяє консолідації нації. Значущість стратегічних галузей економіки, зокрема оборонної промисловості та аграрного сектору, зумовлює необхідність їх ефективного функціонування в умовах війни. Дипломатична діяльність, спрямована на здобуття міжнародної підтримки та допомоги, також є критичною складовою забезпечення стійкості держави. Адаптація економіки до умов війни, включаючи переорієнтацію виробництв для задоволення потреб фронту, оптимізація використання ресурсів та впровадження режиму економії є вагомими чинниками економічної витривалості. Застосування інноваційних рішень та технологій підвищує ефективність оборонних заходів і забезпечення життєдіяльності. Витривалість та стійкість цивільного населення, його готовність долати труднощі та обмеження воєнного часу, мають вирішальне значення для підтримання внутрішньої стабільності. Ефективне функціонування системи цивільного захисту, спрямоване на задоволення базових потреб громадян, є важливою умовою збереження суспільної рівноваги. Крім того, підтримка національного духу та морального стану як військових, так і цивільних, забезпечує психологічну стійкість і сприяє спільному опору викликам війни.

Забезпечення кадрової безпеки на підприємствах в Україні – це комплекс заходів, стратегій та політик, спрямованих на запобігання внутрішнім загрозам, пов'язаним з людським фактором, для забезпечення стабільної та ефективної роботи організації.

У контексті українських реалій забезпечення кадрової безпеки підприємств вимагає реалізації комплексного підходу, спрямованого на мінімізацію ризиків і підтримку стабільності функціонування організацій. Одним із ключових аспектів є управління ризиками трудової міграції через створення умов для утримання кваліфікованих кадрів, зокрема шляхом конкурентної оплати праці, надання соціальних пакетів і забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Це сприятиме зменшенню відтоку працівників за кордон.

В умовах воєнного часу важливим є впровадження адаптаційних заходів, зокрема залучення внутрішньо переміщених осіб до трудового процесу та підтримка мобілізованих співробітників через гнучкі графіки, дистанційну роботу й соціальну допомогу.

Необхідною складовою кадрової безпеки є побудова ефективної системи лояльності та мотивації, що включає формування корпоративної культури, яка сприяє задоволеності працівників і підвищує їхню відповідальність. Це дозволяє зменшити ризики саботажу чи недобросовісного виконання обов'язків.



Захист інформації та конфіденційності є ще одним критично важливим елементом, який вимагає впровадження політик розмежування доступу, застосування технологій для захисту даних і навчання працівників основам інформаційної безпеки.

Правова підтримка передбачає створення чітко регламентованих трудових договорів, які визначають права та обов'язки працівників, а також забезпечують дотримання чинного законодавства і захист від можливих зловживань.

Особлива увага приділяється питанням психологічної підтримки та управління стресом. Це включає створення комфортного робочого середовища,

надання допомоги працівникам у кризових ситуаціях і заходи для забезпечення здорового психологічного клімату.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки на підприємствах України є багатогранним завданням, яке поєднує заходи з управління ризиками, підтримки персоналу, правового захисту та адаптації до викликів сучасних умов. Такий підхід сприяє стабільній діяльності підприємств і їхньому довгостроковому розвитку навіть у складних економічних та соціальних обставинах.

Отже, системний підхід дозволяє агрохолдингу створити злагоджену, ефективну систему управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує довгостроковий успіх у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Стратегічний підхід до управління кадровою безпекою спрямований на забезпечення довгострокової стабільності й ефективності агрохолдингу шляхом управління ризиками, пов'язаними з людськими ресурсами.

Він дозволяє передбачити потенційні загрози та завчасно вжити заходів для їхньої мінімізації або усунення. На думку Черчик Л. М., стратегічний підхід передбачає моніторинг і управління внутрішніми загрозами, такими як саботаж, шахрайство або витік конфіденційної інформації, що захищає підприємство від потенційних втрат [8].

Вітик Б. М. переконаний, що завдяки стратегічному управлінню підприємство може гнучко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, швидко адаптуючи кадрові процеси під нові умови, що мінімізує негативні наслідки [2].

Стратегічний підхід до управління кадровою безпекою включає такі складові (рис. 3.3).

Таким чином, стратегія управління персоналом у бізнес-середовищі передбачає комплексний план дій, спрямований на ефективне використання людських ресурсів для досягнення довгострокових цілей агрохолдингу. Вона передбачає узгодження кадрових практик і політик із загальною стратегією

бізнесу, забезпечення розвитку та мотивації персоналу, а також створення умов для максимальної продуктивності та інновацій.

Стратегія управління персоналом є ключовим інструментом, який дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін і досягати своїх стратегічних рішень.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що забезпечення кадрової безпеки агрохолдингом є критично важливим напрямом стратегії управління персоналом, який спрямований на збереження стабільності, ефективності та безперервності роботи підприємства.



Рис. 3.3 Складові стратегічного підходу до управління кадровою безпекою

Загрози кадровій безпеці – це будь-який фактор або обставина, що може негативно вплинути на стабільність, ефективність і функціонування підприємства через проблеми, пов'язані з персоналом. Стратегічний підхід до управління кадровою безпекою є ключовим елементом загальної стратегії

агрохолдинга, який спрямований на підтримку стійкості, ефективності та конкурентоспроможності агрохолдингу в умовах сучасного бізнес-середовища.

Дослідження кадрової безпеки сільськогосподарських підприємств в умовах війни розкриває складну та багатогранну картину викликів та можливостей, з якими стикається аграрний сектор України. Війна створює безпрецедентну ситуацію, що вимагає від агрохолдингів надзвичайної гнучкості, інновацій та стратегічного мислення. Високий рівень напруженості військової ситуації продовжує створювати значні ризики для продовольчої та кадрової безпеки України. Бойові дії завдали значної шкоди родючим землям та зменшили площу земель, придатних для ведення сільського господарства, що призвело до скорочення виробництва основних сільськогосподарських культур.

Зростання геополітичної напруженості та потенційне розширення зон конфліктів можуть призвести до серйозних перебоїв у ланцюгах постачання. Постійні напади на виробничі об'єкти та транспортні мережі зберігають високий рівень загрози для інфраструктури, необхідної для вирощування, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продовольства.

Однак найбільш серйозним викликом продовольчій безпеці, який, ймовірно, збережеться в довгостроковій перспективі, є зростаючий дефіцит робочої сили та кадрів в аграрному секторі.

3.2 Рекомендації щодо забезпечення кадрової безпеки Kernel

У попередньому розділі було проаналізовано діяльність компанії КЕРНЕЛ. Незважаючи на те, що компанія є зразком ефективності та стратегічного впровадження цифрових інновацій, навіть такі великі та розвинуті підприємства мають як сильні, так і слабкі сторони, які потребують подальшого вдосконалення.

За даними досліджень, 45% компаній по всьому світу активно займаються питаннями забезпечення кадрової безпеки підприємств.

Установлено, що в 33 країнах світу серед 7800 компаній найактивнішу політику управління кадровою безпекою ведуть у Північноамериканській зоні вільної торгівлі [9]. Проте звертати увагу на цю проблему компанії починають лише тоді, коли особисто відчують нестачу грошей у компанії. У рейтингу країн, в яких власники компаній частіше за інших тримають службу безпеки, лідирують Філіппіни (72%), Мексика (71%).

95% збитків на підприємствах США утворюється за особистої участі персоналу підприємств і тільки 5% – у наслідок дій клієнтів та інших осіб. Статистичні дані Європейського Союзу показують, що приблизно 58% відомих випадків шахрайства й зловживань припадає на частку службовців, 30% – менеджерів, а 12% – топ-менеджерів і власників [4].

Ми в попередніх розділах кваліфікаційної роботи магістра ідентифікували загрози, а також вивчати найбільш перспективні способи протидії їм. Аналізуючи наявну інформацію в науковій літературі щодо протидії загрозам та ризикам гуманітарній безпеці, можна навести класифікацію методів протидії ризикам та загрозам кадрової безпеки агрохолдингів, яку наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Методи протидії ризикам і загрозам кадрової безпеки агрохолдингів

Вид методу	Сутність
Організаційно-адміністративні методи	Розробка чітких посадових інструкцій та регламентів. Створення ефективної системи управління персоналом, зокрема кадрового резерву. Регулярний моніторинг задоволеності працівників умовами праці. Впровадження механізмів ротації кадрів для мінімізації ризиків втрати ключових працівників.
Економічні методи	Стимулювання працівників через конкурентоспроможну систему оплати праці та преміювання. Впровадження системи нефінансових бонусів, таких як додаткові дні відпустки або соціальний пакет. Формування фондів для покриття витрат, пов'язаних із навчанням і перепідготовкою персоналу
Соціально-психологічні методи	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Проведення тренінгів для підвищення стресостійкості працівників. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на лояльність до підприємства.
Інформаційні методи	Використання системи раннього попередження про ризики, такі як витік інформації чи конфлікти в колективі. Впровадження ІТ-рішень для автоматизації процесів управління персоналом.

	Забезпечення прозорості комунікацій між керівництвом і працівниками
Юридичні методи	Закріплення трудових відносин через детально розроблені контракти. Врегулювання можливих конфліктів через процедури медіації або арбітражу. Впровадження системи захисту конфіденційної інформації.
Освітньо-навчальні методи	Регулярна підготовка та підвищення кваліфікації працівників. Реалізація програм наставництва для нових співробітників. Розробка індивідуальних траєкторій професійного розвитку для кожного працівника.

Класифікація методів протидії ризикам кадрової безпеки дозволяє агрохолдингам комплексно підходити до вирішення проблем та формувати стратегії, спрямовані на стабільність і розвиток кадрового потенціалу.

Процедура вибору способу забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу (рис. 3.4) є багатокроковим процесом, що включає аналіз, планування та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із персоналом. Першим етапом є діагностика стану кадрової безпеки, що передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх загроз, виявлення критичних позицій і аналіз основних показників, таких як рівень плинності кадрів, професійна кваліфікація співробітників, ефективність комунікацій та задоволеність персоналу.

Наступним кроком є визначення ключових ризиків і пріоритетів забезпечення кадрової безпеки. На основі зібраних даних проводиться класифікація ризиків за ступенем їхньої значущості та ймовірності реалізації. Особлива увага приділяється критично важливим для агрохолдингу категоріям персоналу, наприклад, менеджерам, спеціалістам з високою кваліфікацією та працівникам стратегічних напрямів.

Третій етап полягає у виборі відповідного способу забезпечення кадрової безпеки, що враховує особливості діяльності агрохолдингу, його масштаби, структуру та стратегічні цілі. Методи можуть включати організаційно-адміністративні заходи (регламентація трудових процесів, підвищення ролі кадрового резерву), економічні інструменти (підвищення рівня оплати праці, запровадження мотиваційних систем), соціально-психологічні методи (покращення умов праці, розвиток корпоративної культури) та освітні заходи

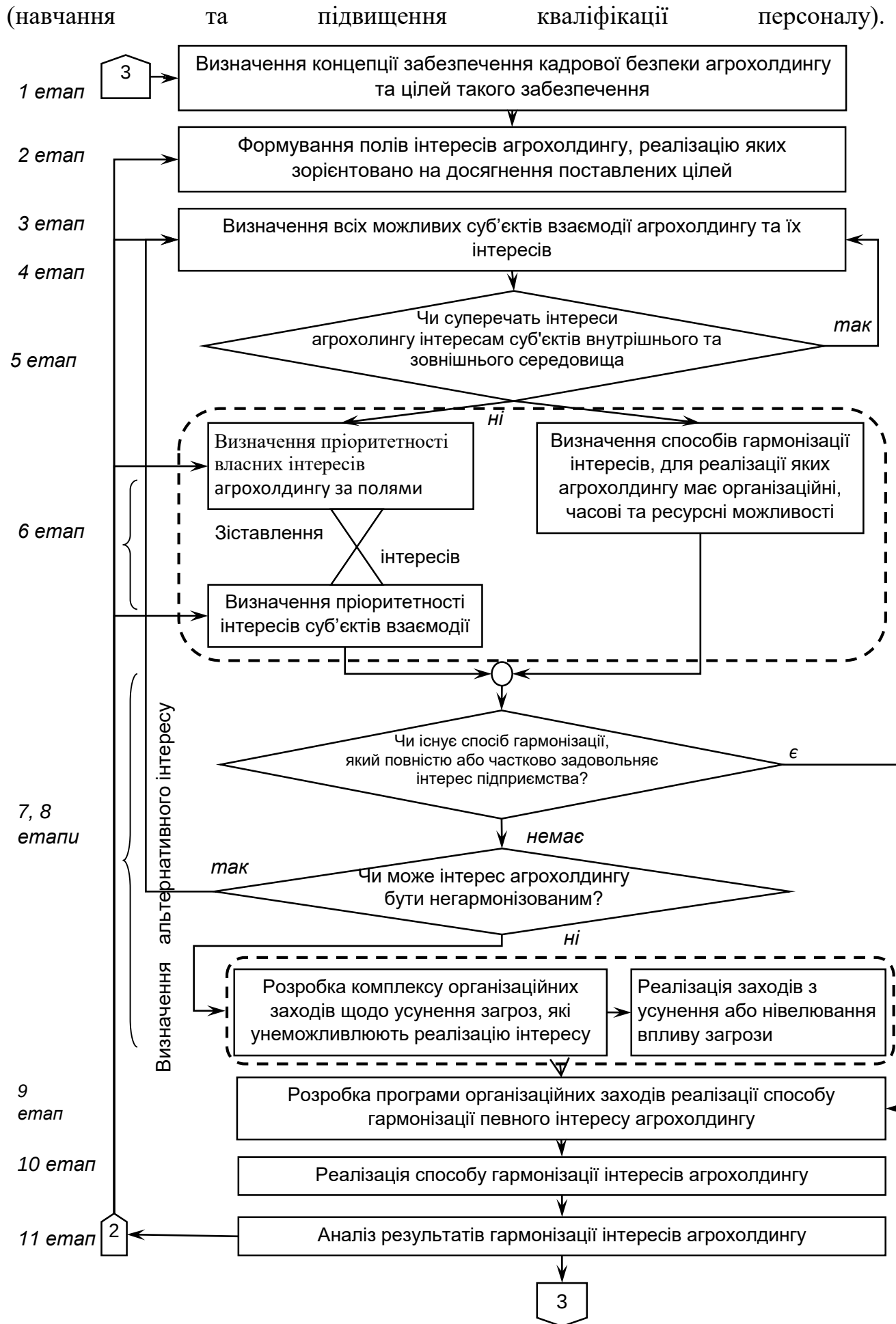


Рис. 3.4 Процедура вибору способу забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу

На основі обраних способів формується комплексна програма забезпечення кадрової безпеки, яка враховує як короткострокові, так і довгострокові цілі. Особливого значення надається процесу впровадження, який включає координацію між структурними підрозділами агрохолдингу, інформування працівників про заплановані заходи та моніторинг виконання.

Завершальним етапом процедури є оцінка ефективності реалізованих заходів. Це передбачає аналіз досягнутих результатів у контексті зниження ризиків, поліпшення продуктивності та зростання задоволеності працівників. Регулярне коригування програми на основі отриманих даних забезпечує її актуальність та адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє агрохолдингу забезпечити стабільність кадрового потенціалу, зберігати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

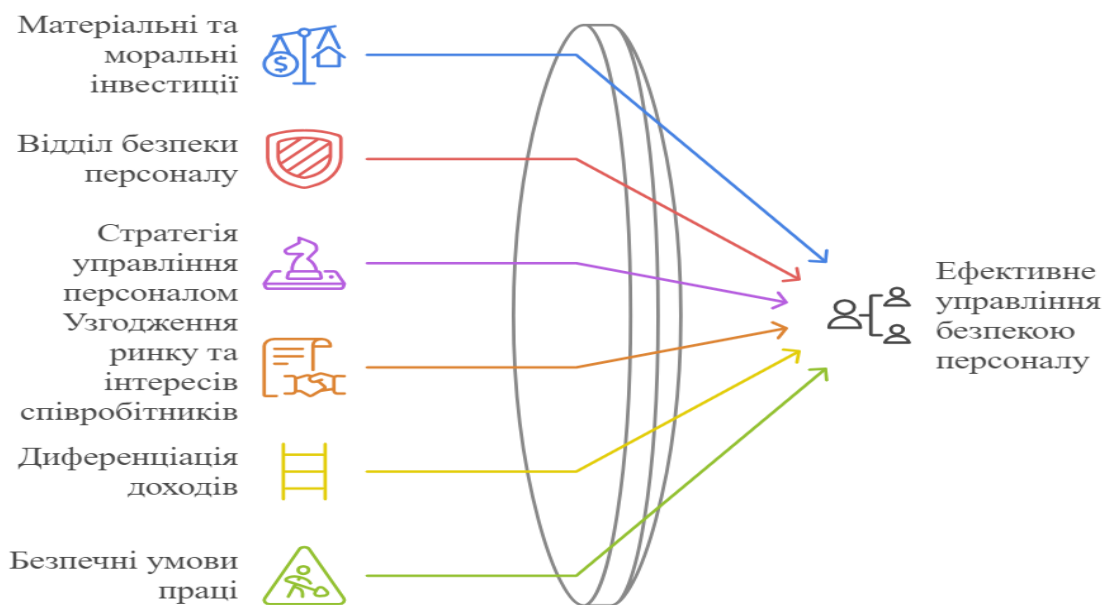


Рис.3.5 Вимоги забезпечення ефективних шляхів забезпечення кадрової безпеки на Кернел

Забезпечення ефективних шляхів кадрової безпеки у компанії «Кернел» вимагає комплексного підходу, що враховує особливості її діяльності як

провідного агропромислового холдингу. Основні вимоги до реалізації ефективної системи кадрової безпеки включають кілька ключових аспектів.

Перш за все, необхідно забезпечити стратегічну інтеграцію кадрової безпеки у загальну бізнес-модель компанії. Це передбачає розробку кадрової стратегії, яка враховує потреби холдингу в персоналі для досягнення його довгострокових цілей, таких як підвищення продуктивності, інноваційність і стійкість до зовнішніх загроз.

Другим критичним аспектом є побудова ефективної системи управління персоналом, яка ґрунтується на використанні сучасних методів і технологій. До таких методів належать автоматизація кадрових процесів, використання інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ключових показників ефективності та ризиків, а також впровадження цифрових платформ для комунікацій і навчання працівників.

Важливим елементом є формування корпоративної культури, що сприяє залученню, утриманню та розвитку співробітників. Це вимагає створення сприятливого середовища для професійного зростання, мотивації та збереження лояльності персоналу. Особливу увагу слід приділити запровадженню прозорих і зрозумілих механізмів кар'єрного просування, а також підтримці соціально відповідального підходу до управління працівниками.

Крім того, ефективні шляхи забезпечення кадрової безпеки передбачають систему превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків. Це включає проведення регулярного аналізу кадрових загроз, таких як висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників чи конфлікти у колективі, а також розробку чітких протоколів реагування на кризові ситуації.

Окрему увагу слід приділити навчанню та розвитку персоналу, що відповідає сучасним викликам і вимогам галузі. Компанія має інвестувати в програми підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників, а також у розвиток лідерських і управлінських навичок.

Забезпечення психологічної стійкості працівників також є важливим фактором кадрової безпеки. Це досягається шляхом створення умов для

запобігання професійному вигоранню, підтримки ментального здоров'я та проведення регулярних тренінгів із розвитку стресостійкості.

Таким чином, ефективні шляхи забезпечення кадрової безпеки на «Кернел» базуються на системному підході, що охоплює стратегічне планування, інноваційні технології, розвиток корпоративної культури, превентивні заходи, навчання персоналу та підтримку психологічного благополуччя працівників. Реалізація цих вимог дозволить компанії підтримувати стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Сьогодні Кернел необхідно застосовувати інструменти мотивації, які є особливо гнучкими та пристосованими до реальних потреб працівників, що виникають у конкретний момент часу (Табл. 3.2).

Таким чином, військові інциденти та їхні наслідки, що впливають на економічний простір країни, повинні мотивувати компанії переглянути свої HR-стратегії, визначити нові компетенції та розробити нові стратегії управління ризиками, що виникають у зв'язку з масовою мобільністю робочої сили [18]. Важливо пам'ятати, що персонал є ключовим активом у воєнний час, а його утримання може бути досягнуто за допомогою ефективних мотиваційних механізмів, які відповідають сучасним реаліям та викликам.

Високий рівень мотивації співробітників «Кернел» сприяє тому, що вони цінують свою роботу і не прагнуть змінювати місце роботи, особливо у період війни. Забезпечення основних потреб через матеріальні заохочення, такі як заробітна плата і бонуси, також спрямовує працівників «Кернел» на бажання задовольняти нематеріальні потреби, такі як кар'єрний ріст і особистий розвиток [16; 17].

Адаптація мотиваційної політики «Кернел» до змінних умов військового конфлікту допомагає зберегти кваліфікованих працівників і підтримати стабільність в агрохолдингу. Важливо зауважити, що мотиваційні стратегії мають бути адаптованими й гнучкими, адже вони повинні відповідати нагальним

потребам персоналу в конкретний момент часу, особливо під час воєнних дій і їхніх наслідків [18].

Врахування цих факторів вимагає перегляду кадрової політики «Кернел», визначення нових компетенцій та аналізу ризиків, що виникають внаслідок військових подій, з метою забезпечення стабільності та успішності «Кернел».

На сьогодні агрохолдингам, що функціонують в Україні, необхідно застосовувати інструменти мотивації з особливою гнучкістю, адаптуючи їх до актуальних потреб працівників, що виникають у конкретний момент часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні аспекти управління мотивацією персоналу «Кернел» у воєнний час

Управлінський захід	Інструмент мотивації	Врахування фактору війни та міграції робочої сили	Позитивні наслідки для зменшення ризиків міграції
Організація дистанційної роботи	Забезпечення можливості працювати віддалено, збереження безпеки, зменшення витрат на транспорт	Урахування можливості перерв під час тривоги або блекаутів, надання можливості працювати віддалено для збереження персоналу	Збереження кваліфікованого персоналу та зменшення потреби у заміщенні працівників, що мігрують
Гнучкий графік роботи	Надання можливості обирати робочу зміну та години, що зручні для працівників	Можливість працювати в безпечний час та урахування потреб робітників, які перебувають в зоні конфлікту	Зменшення ризику міграції, оскільки працівники можуть переваги, які дозволяють їм пристосувати робоче середовище до своїх потреб, але при цьому вони залишаються зв'язаними зі своєю організацією та колегами
Ротація персоналу	Створення можливостей для отримання нової посади, набуття нових знань і навичок, саморозвитку та кар'єрного зростання	Здійснення переведень на тимчасові вакансії, забезпечення можливості працювати віддалено для збереження кваліфікованого персоналу	Збереження високо кваліфікованих працівників завдяки можливості отримати нові виклики та підтримці їхнього розвитку на робочому місці
Забезпечення необхідним	Отримання нового, функціонального	Забезпечення заміною обладнання, що було	Збереження працівників, які можуть

обладнанням та інвентарем	обладнання для роботи, полегшення завдань завдяки наявності потрібного інвентарю	втрачено через військові дії, та створення умов для безпечної роботи в умовах конфлікту	продовжувати робити свою роботу завдяки наявності необхідних засобів
Перегляд і оновлення кадрової політики	Фіксація умов щодо преміювання, бонусів, участі в капіталі компанії, забезпечення рівних можливостей працівникам	Адаптація політики до роботи працівників, які перебувають в зоні конфлікту та зменшення ризику втрати персоналу через міграцію	Підвищення відчуття стабільності та лояльності серед працівників, що може зменшити їхню бажаність мігрувати
Оцінювання кадрових ризиків	Винагородження та відзначення працівників, які працюють в безпеці та орієнтовані на безпеку	Заохочення самозабезпечення працівників у військовий час та підтримка їхньої безпеки на роботі для збереження персоналу	Підвищення відчуття припинення ризиків та забезпечення захисту працівників, що може зменшити їх бажання мігрувати
Рішення про додаткові соціальні гарантії працівникам	Забезпечення медичного страхування, харчування за рахунок компанії, недержавної пенсії	Зменшення ризику травматизму та втрати годувальника в умовах конфлікту та міграції робочої сили	Підвищення мотивації працівників залишитися на роботі та сприяння їхньому довгостроковому збереженню в компанії

Отже, військові події та їх наслідки, які вплинули на економічний простір країни, повинні слугувати стимулом для перегляду кадрової стратегії «Кернел», ідентифікації нових компетенцій та розробки нових стратегій управління ризиками, що виникають у зв'язку із масовою міграцією робочої сили. Важливо враховувати, що персонал «Кернел» є ключовим активом в умовах війни, і збереження його можливо завдяки ефективним мотиваційним механізмам, які відповідають сучасним реаліям і викликам.

Керівництво агрохолдингу «Кернел» відіграє визначальну роль у забезпеченні кадрової безпеки, оскільки його рішення та дії безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу, а також на ефективність і стійкість компанії в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. Одним із основних аспектів цієї діяльності є стратегічне планування кадрової політики, яка повинна бути інтегрована з загальною стратегією компанії. Керівництво формує кадрову стратегію, що включає визначення потреб у кваліфікованих кадрах, створення системи професійного розвитку та управління кадровим резервом. Це дозволяє

компанії зберігати високий рівень кадрової стабільності і мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих працівників.

Важливою складовою кадрової безпеки є підвищення лояльності та мотивації персоналу. Керівництво «Кернел» відповідає за розробку та впровадження ефективних систем мотивації, що включають не лише фінансові, а й нефінансові стимули, такі як кар'єрний ріст, можливості для навчання і розвитку. Це сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню робочого клімату та підвищенню продуктивності праці.

Формування та підтримка корпоративної культури є ще одним важливим аспектом, що впливає на кадрову безпеку. Керівництво визначає цінності та принципи, на яких базується внутрішня культура компанії, що сприяє створенню здорової атмосфери в колективі. Це дозволяє знижувати рівень соціальних конфліктів і забезпечує працівникам відчуття стабільності та безпеки. Крім того, керівництво повинно приділяти увагу створенню умов для професійного зростання співробітників, що дозволяє зберігати та розвивати кадровий потенціал.

Керівництво також забезпечує впровадження сучасних технологій управління персоналом, що включає автоматизацію кадрових процесів, застосування інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ефективності роботи працівників, оцінки їхнього потенціалу та прогнозування кадрових потреб. Ці технології дозволяють підвищити точність і швидкість прийняття рішень у сфері кадрової безпеки, знижують ймовірність виникнення помилок і затримок у кадрових процесах.

Крім того, в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків, таких як зміни в економічному середовищі, законодавчі зміни або кризові ситуації, керівництво повинно бути готове до швидкої і ефективної реакції. Це передбачає розробку антикризових заходів, навчання персоналу щодо можливих ризиків і підготовку кризових планів, що дозволяє зменшити негативний вплив на кадрову безпеку у разі форс-мажорних обставин.

Отже, керівництво агрохолдингу «Кернел» здійснює значний вплив на кадрову безпеку через стратегічне планування, розвиток ефективної мотиваційної системи, формування сприятливого корпоративного середовища, впровадження інноваційних технологій управління персоналом і забезпечення готовності до реагування на потенційні загрози. Такий підхід дозволяє забезпечити кадрову стабільність і стійкість компанії, сприяючи її успішному функціонуванню в умовах постійних змін.



Рис. 3.6 Типи якостей, які є професійно неприйнятними для забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу

Розглянемо типи якостей, які є професійно неприйнятними для забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу:

авторитарний стиль управління - впертість, жорсткість, агресивність, догматизм, нетерпимість до інших думок;

конфліктність - запальність, втрата контролю, грубість, емоційна нестабільність;

внутрішні суперечливості - слабка воля, метушливість, невпевненість, слабкий самоконтроль, проблеми з концентрацією уваги та пам'яттю;

демагогічний стиль обговорень – пуста багатослівність, індивідуалістичність, пасивність, байдужість, неконструктивність;

інтриганство – розпалювання конфліктів, брехливість, лицемірство, загострення протиріч, маніпулювання людьми.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У контексті українських реалій забезпечення кадрової безпеки підприємств вимагає реалізації комплексного підходу, спрямованого на мінімізацію ризиків і підтримку стабільності функціонування організацій. Одним із ключових аспектів є управління ризиками трудової міграції через створення умов для утримання кваліфікованих кадрів, зокрема шляхом конкурентної оплати праці, надання соціальних пакетів і забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Це сприятиме зменшенню відтоку працівників за кордон.

Процедура вибору способу забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу є багатокроковим процесом, що включає аналіз, планування та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із персоналом. Першим етапом є діагностика стану кадрової безпеки, що передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх загроз, виявлення критичних позицій і аналіз основних показників, таких як рівень плинності кадрів, професійна кваліфікація співробітників, ефективність комунікацій та задоволеність персоналу.

Забезпечення ефективних шляхів кадрової безпеки у компанії «Кернел» вимагає комплексного підходу, що враховує особливості її діяльності як

провідного агропромислового холдингу. Основні вимоги до реалізації ефективної системи кадрової безпеки включають кілька ключових аспектів.

Перш за все, необхідно забезпечити стратегічну інтеграцію кадрової безпеки у загальну бізнес-модель компанії. Це передбачає розробку кадрової стратегії, яка враховує потреби холдингу в персоналі для досягнення його довгострокових цілей, таких як підвищення продуктивності, інноваційність і стійкість до зовнішніх загроз.

Другим критичним аспектом є побудова ефективної системи управління персоналом, яка ґрунтується на використанні сучасних методів і технологій. До таких методів належать автоматизація кадрових процесів, використання інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ключових показників ефективності та ризиків, а також впровадження цифрових платформ для комунікацій і навчання працівників.

Важливою складовою кадрової безпеки є підвищення лояльності та мотивації персоналу. Керівництво «Кернел» відповідає за розробку та впровадження ефективних систем мотивації, що включають не лише фінансові, а й нефінансові стимули, такі як кар'єрний ріст, можливості для навчання і розвитку. Це сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню робочого клімату та підвищенню продуктивності праці.

У процесі досліджень, на підставі досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців, а також узагальнення опублікованих в економічній літературі розробок були запропоновані наступні заходи, щодо забезпечення кадрової безпеки Kernel в умовах глобальних викликів: обґрунтовано концептуальні засади забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу з урахуванням сучасних викликів, розроблено процедури стратегічного планування в забезпеченні кадрової безпеки, які ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, вирізнено складові стратегічного підходу до управління кадровою безпекою, систематизовано основні аспекти управління мотивацією персоналу «Кернел» у воєнний час.

ВИСНОВКИ

Сільське господарство є важливою складовою економіки України, що забезпечує як продовольчу безпеку країни, так і значну частку експортних доходів. Україна посідає провідні позиції серед світових експортерів зернових, олійних культур, продуктів їх переробки та меду. Проте з початком повномасштабного російського вторгнення агропромисловий комплекс зіткнувся з безпрецедентними викликами кадрової безпеки.

У контексті українських реалій забезпечення кадрової безпеки підприємств вимагає реалізації комплексного підходу, спрямованого на мінімізацію ризиків і підтримку стабільності функціонування організацій. Одним із ключових аспектів є управління ризиками трудової міграції через створення умов для утримання кваліфікованих кадрів, зокрема шляхом конкурентної оплати праці, надання соціальних пакетів і забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Це сприятиме зменшенню відтоку працівників за кордон.

Процедура вибору способу забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу є багатокроковим процесом, що включає аналіз, планування та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із персоналом. Першим етапом є діагностика стану кадрової безпеки, що передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх загроз, виявлення критичних позицій і аналіз основних показників, таких як рівень плинності кадрів, професійна кваліфікація співробітників, ефективність комунікацій та задоволеність персоналу.

Забезпечення ефективних шляхів кадрової безпеки у компанії «Кернел» вимагає комплексного підходу, що враховує особливості її діяльності як провідного агропромислового холдингу. Основні вимоги до реалізації ефективної системи кадрової безпеки включають кілька ключових аспектів.

Перш за все, необхідно забезпечити стратегічну інтеграцію кадрової безпеки у загальну бізнес-модель компанії. Це передбачає розробку кадрової стратегії, яка враховує потреби холдингу в персоналі для досягнення його

довгострокових цілей, таких як підвищення продуктивності, інноваційність і стійкість до зовнішніх загроз.

Другим критичним аспектом є побудова ефективної системи управління персоналом, яка ґрунтується на використанні сучасних методів і технологій. До таких методів належать автоматизація кадрових процесів, використання інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ключових показників ефективності та ризиків, а також впровадження цифрових платформ для комунікацій і навчання працівників.

Важливою складовою кадрової безпеки є підвищення лояльності та мотивації персоналу. Керівництво «Кернел» відповідає за розробку та впровадження ефективних систем мотивації, що включають не лише фінансові, а й нефінансові стимули, такі як кар'єрний ріст, можливості для навчання і розвитку. Це сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню робочого клімату та підвищенню продуктивності праці.

«Кернел Груп» є одним із провідних і найбільших світових виробників та експортерів соняшникової олії в Україні та важливим постачальником сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на світовий ринок. ТОВ «Кернел-Трейд» експортує продукцію в понад 80 країн світу. Компанії групи «Кернел Груп» не реалізують свою продукцію, за винятком ТОВ «Кернел-Трейд». Тому що компанія є власником продукції з виробництва і водночас основним замовником. Засновниками ТОВ «Кернел-Трейд» є Kernel Holding S.A. (15%), «Кернел - Капітал» (63,3%), «Бандура МЕЗ» (7,3%), «Українська Чорноморська Індустрія» (3,4%) і «Прогресивне інвестування» (10%), бенефіціар – Веревський Андрій. Частка ринку компанії становить 24,3%.

Діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» в в 2022 році була прибутковою, не зважаючи на ситуацію в країні. Зростання ефективності діяльності підприємства зумовлено зменшенням суми витрат на 4,50 % при незначному зростанні вартості валового доходу (+0,79 %). За рахунок зниження витрат, приріст прибутку становив 211,6 %, що позитивно відобразилося на показниках рентабельності діяльності.

Зростання рівня рентабельності в 2022 році становило 5,68 відсоткові пункти, проти рівня 2020 року.

У 2022 році ТОВ «Кернел-Трейд» зіткнулися з надзвичайно нестабільним операційним середовищем, долаючи виклики повномасштабної війни в Україні. Сезон почався із значних сумнівів щодо експортних можливостей підприємства. Росія заблокувала українські чорноморські порти для експорту, що виявилось великою перешкодою для підприємства, оскільки товариство значною мірою покладалося на цей канал для продажів. Альтернативні маршрути були погано підготовлені для значних обсягів експорту через відсутність фізичних можливостей, і було неможливо переорієнтувати компанію такого розміру на нові логістичні маршрути. Навіть високі світові ціни не змогли покрити стрімкі логістичні витрати, що перетворило експортні операції на збиткові, що змусило ТОВ «Кернел-Трейд» призупинити експортну діяльність.

Рівень кадрової складової економічної безпеки підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників як на мікро- так і на макрорівнях. З аналізу чинників впливу на формування кадрової складової економічної безпеки підприємства випливає, що між чинниками на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і функціонування одних не можливе без реалізації інших.

Сільське господарство є важливою складовою економіки України, що забезпечує як продовольчу безпеку країни, так і значну частку експортних доходів. Україна посідає провідні позиції серед світових експортерів зернових, олійних культур, продуктів їх переробки та меду. Проте з початком повномасштабного російського вторгнення агропромисловий комплекс зіткнувся з безпрецедентними викликами кадрової безпеки.

У контексті українських реалій забезпечення кадрової безпеки підприємств вимагає реалізації комплексного підходу, спрямованого на мінімізацію ризиків і підтримку стабільності функціонування організацій. Одним із ключових аспектів є управління ризиками трудової міграції через створення умов для утримання кваліфікованих кадрів, зокрема шляхом конкурентної оплати праці, надання соціальних пакетів і забезпечення

можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Це сприятиме зменшенню відтоку працівників за кордон.

Процедура вибору способу забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу є багатокроковим процесом, що включає аналіз, планування та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із персоналом. Першим етапом є діагностика стану кадрової безпеки, що передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх загроз, виявлення критичних позицій і аналіз основних показників, таких як рівень плинності кадрів, професійна кваліфікація співробітників, ефективність комунікацій та задоволеність персоналу.

Забезпечення ефективних шляхів кадрової безпеки у компанії «Кернел» вимагає комплексного підходу, що враховує особливості її діяльності як провідного агропромислового холдингу. Основні вимоги до реалізації ефективної системи кадрової безпеки включають кілька ключових аспектів.

Перш за все, необхідно забезпечити стратегічну інтеграцію кадрової безпеки у загальну бізнес-модель компанії. Це передбачає розробку кадрової стратегії, яка враховує потреби холдингу в персоналі для досягнення його довгострокових цілей, таких як підвищення продуктивності, інноваційність і стійкість до зовнішніх загроз.

Другим критичним аспектом є побудова ефективної системи управління персоналом, яка ґрунтується на використанні сучасних методів і технологій. До таких методів належать автоматизація кадрових процесів, використання інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ключових показників ефективності та ризиків, а також впровадження цифрових платформ для комунікацій і навчання працівників.

Важливою складовою кадрової безпеки є підвищення лояльності та мотивації персоналу. Керівництво «Кернел» відповідає за розробку та впровадження ефективних систем мотивації, що включають не лише фінансові, а й нефінансові стимули, такі як кар'єрний ріст, можливості для навчання і розвитку. Це сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню робочого клімату та підвищенню продуктивності праці.

У процесі досліджень, на підставі досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців, а також узагальнення опублікованих в економічній літературі розробок були запропоновані наступні заходи, щодо забезпечення кадрової безпеки Kernel в умовах глобальних викликів: обґрунтовано концептуальні засади забезпечення кадрової безпеки агрохолдингу з урахуванням сучасних викликів, розроблено процедури стратегічного планування в забезпеченні кадрової безпеки, які ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, вирізнено складові стратегічного підходу до управління кадровою безпекою, систематизовано основні аспекти управління мотивацією персоналу «Кернел» у воєнний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. Вип. 38. С. 8–13.
2. Андрійів Н. М. Економічна безпека підприємств харчової промисловості: ключові загрози. Ефективна економіка. 2023. No 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.25>
3. Безус Р. М. Механізм стійкості аграрного сектору економіки України до глобальних викликів / Р. М. Безус, А. В. Бойко. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. No 2(17). С. 22–29.
4. Бурда І. Я. Суть та загрози кадрової безпеки підприємств видавничо-поліграфічної галузі / І. Я. Бурда // Наук. вісн. Львів. нац. ун-ту вет. медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. – 2010. – Т. 12. – С. 29–39
5. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2021. No 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571> (дата звернення: 23.11.2024)
6. Єгорова О.С. Управління кадровою безпекою підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/egorova/diss/indexu.htm>.
7. Єгорова О. С. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства / О. С. Єгорова // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка. Том 1 : Тези конференції. – ДонНТУ. – 2010. – С. 145-147
8. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024)

9. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. Сідака В.С., Мігус І.П. Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.
10. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. Комунальне господарство міст. 2009. № 87. С. 371–376.
11. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/36> (дата звернення: 23.11.2024)
12. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості. 2017. № 3. С. 88–96.
13. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. Наукові праці ДонНТУ. 2009. Вип. 36(1).С. 179–184.
14. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny>(дата звернення: 23.11.2024)
13. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : [монография] / Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. — К.: Либра, 2003. — 280 с.
14. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : [монографія] / О. М. Ляшенко. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. — 400 с.
15. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : [монографія] / [Козаченко Г. В., Ляшенко О. М., Безбожний В. Л. та ін.]. — Луганськ: Елтон-2, 2010. — 326 с.
16. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : [монографія] / А. А. Пилипенко. — Х.: ВД "ІНЖЕКТ", 2008. — 408 с.

17. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.

18. Чорна О. Ю. Забезпечення узгодженості управління інтегрованими структурами промисловості як ідгрунтя їх економічної безпеки / О. Ю. Чорна, О. І. Чорний // Вчені записки Університету економіки та права "КРОК". Зб. наук. праць. Вип. 25. — К.: УЕП "КРОК", 2011. — С. 131-137.

19. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки економічної безпеки підприємств дисертація за спец. 21.04.02 система економічної безпеки суб/ Режим доступу: http://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/poskrypko_2016-disertatsija.pdf

20. Чорна О. Ю Основні функціональні складові економічної безпеки інтегрованої промислової структури / О. Ю. Чорна // Вісник СНУ ім В. Даля – №6(230) 2016 год– С.187-193

21. KERNEL: офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення 20.10.2023).

22. Статистична інформація : Фінансова звітність підприємств (річна): Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522> (дата звернення 20.03.2023).

23. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1202/12maisam.pdf>.

24. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. 2006. № 5. С.26-27.

25. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. К. : КНТЕУ, 2001. 309 с

26. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія / Г. А. Пастернак-Таранушенко К. : Київський ек-ний інститут менеджменту, 2003. – 320 с.

27. Мехеда Н.Г. Складові економічної безпеки підприємства / Н.Г. Мехеда, М.Горбань // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_107308.doc.htm\]](http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_107308.doc.htm).

28. Телегуз І., Телегуз А. Українські вимушені мігранти і виклики війни: минуле і сучасність. Проблеми гума-нітарних наук: збірник наукових праць ДДПУ імені Івана Франка. 2023. № 13/55. С. 297 313.

29. Ладонько Л. С., Калінько І. В., Філіпова Н. В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. Проблеми сучасних трансформацій: електрон. наук.-практ. жур-нал. 2023, № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01> (дата звернення: 10.09.2023).

30. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. № 27. С. 58 64.

31. Кімлик В., Носань, Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво та інновації. 2023. № 28. С. 37 41.

32. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип 19. Т. 1. С. 329 336.

33. УВКБ ООН. Ситуація з біженцями в Україні. Портал оперативних даних. 2023. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine11>. Botelho, V. and Hägele, H. (2023) Integrating Ukrainian refugees into the euro area labour market. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog.230301~3bb24371c8.en.html> (дата звернення: 26.11.2023).

34. Пищуліна О., Юрчишин В. Міграційні прояви та впливи – уроки для України. Аналітична доповідь. Центр Разумкова. 2023. С. 3–5.

35. Павліха Н., Цимбалюк І., Уніга О. Розвиток та регулювання ринку праці прикордонного регіону [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 223 с.

36. Philipp Engler, Margaux MacDonald, Roberto Piazza, Galen Sher Migration to Advanced Economies Can Raise Growth. Imf Blog. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/06/19/blog-weo-chapter4-migration-to-advanced-economies-can-raise-growth> (дата звернення 10.09.2023).

37. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с. ISBN 978-966-940-435-017.

38. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Войчук М. В., Савчук А. Ю., Коломечюк В. В., Цимбалюк С. М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 514 с.

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

40. Шмалій Л. М. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення / Л. М. Шмалій // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 1. - С. 123-129.

41. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал. 2006. № 5. С. 25–29.

42. Шуміло О. Аналіз визначень поняття "економічна безпека підприємства" / О. Шуміло, Л. Калініченко, К. Шип // Збірник наукових 92 праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Вип. 46. - С. 126-134.