

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ  
ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

**Олени КРИВ'ЯК**

**Науковий керівник:**

доцент, кандидат педагогічних наук

**Мар'яна ЯЦИК**

**Рецензент:**

доцент, кандидат економічних наук

**Світлана ЛИХОЛАТ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р., протокол №\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Львів

2025

## АНОТАЦІЯ

КРИВ'ЯК О. Забезпечення кадрової безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження змісту кадрової безпеки підприємства, ідентифіковано кадрові ризики та загрози, з'ясовано механізм забезпечення кадровою безпекою підприємства. У другому розділі проведено загальну характеристику ритейлу, проаналізовано господарську діяльність товариства, визначено механізм забезпечення кадрової безпеки товариства та запропоновано напрями покращення забезпечення кадрової безпеки товариства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних інструментів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** кадрова безпека, забезпечення кадрової безпеки, управління персоналом, кадрові ризики, кадрові загрози.

## ANNOTATION

KRYVYAK O. Ensuring personnel security of the enterprise. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 "Management. - Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first one carried out a theoretical study of the content of the enterprise's personnel security, identified personnel risks and threats, and clarified the mechanism for ensuring the enterprise's personnel security. The second section provides a general description of retail, analyzes the company's economic activities, determines the mechanism for ensuring the company's personnel security, and proposes directions for improving the company's personnel security.

Based on the study of theoretical and practical tools, relevant conclusions were drawn and specific proposals were substantiated.

**Keywords:** personnel security, ensuring personnel security, personnel management, personnel risks, personnel threats.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>  | 6  |
| 1.1. Зміст кадрової безпеки підприємства.....  | 6  |
| 1.2. Кадрові ризики та загрози.....  | 13 |
| 1.3. Механізм забезпечення кадровою безпекою<br>підприємства.....                        | 17 |
| Висновки до першого розділу.....   | 20 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ<br/>БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ».....</b> | 21 |
| 2.1. Загальна характеристика ритейлу.....  | 21 |
| 2.2. Аналіз господарської діяльності товариства.....                                     | 26 |
| 2.3. Аналіз механізму забезпечення кадрової безпеки<br>товариства.....                   | 34 |
| 2.4. Напрями покращення забезпечення кадрової<br>безпеки товариства.....                 | 38 |
| Висновки до другого розділу.....   | 41 |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | 42 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | 44 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Під час війни питання кадрової безпеки є надзвичайно актуальними для кожного підприємства, адже в таких складних умовах необхідно досить швидко адаптуватись до існуючих викликів та здійснювати безперервну успішну бізнес діяльність. Людський ресурс є цінним активом підприємства, і забезпечення фізичної, психологічної безпеки, підтримка командного духу, створення безпечного та стабільного робочого середовища, усунення ризиків та загроз зі сторони працівників є ключовими завданнями забезпечення кадрової безпеки.

**Аналіз останніх досліджень.** Науковці систематично здійснюють теоретичний аналіз кадрової безпеки та основних практичних аспектів її забезпечення. Дослідження цього питання здійснювалось у працях Алькема В. [4], Босак А. [9], Гавловська Н. [2], Сорока О. [10] та інших дослідників.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- з'ясувати зміст кадрової безпеки підприємства;
- ідентифікувати кадрові ризики та загрози;
- визначити механізм забезпечення кадровою безпекою підприємства;
- охарактеризувати галузь ритейлу;
- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея»;
- визначити стан та механізм забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея»;
- запропонувати напрями покращення забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

**Об'єктом** дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

**Перелік методів дослідження.** Аналіз – сучасні наукові публікації щодо точки зору поглядів на проблему забезпечення кадрової безпеки та ідентифікації кадрових ризиків та загроз; синтез – для виокремлення особливостей забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея»; генералізація – перехід від окремих характеристик сукупності до узагальнених, що їх об'єднують.

**Інформація про практичне значення роботи** полягає в практичному застосуванні процесу забезпечення кадрової безпеки в діяльності ТОВ «Чудова Ідея».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 49 сторінках. Робота містить 14 рисунків, 7 таблиць, список літератури 42 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Зміст кадрової безпеки підприємства

В умовах невизначеності, в яких сьогодні перебуває український бізнес, кадрова безпека є засобом, що передбачає сукупність певних заходів захисту від реальних та потенційних ризиків та загроз, які пов'язані із діяльністю персоналу.

Сучасні динамічні умови спонукають все більшість кількості управлінців застосовувати нестандартні методи боротьби з персоналом, яка ґрунтується на правовій та соціальній захищеності, командній єдності та системності, дотримання балансу інтересів усіх учасників діяльності [1].

Варто зазначити, що кадрова безпека є обов'язковою складовою загальної безпеки підприємства та розглядається з позицій кількох підходів [2]:

- системний підхід – комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення аспектів кадрової безпеки;
- економічний – базується на економічних аспектах кадрової безпеки;
- правовий – акцентує увагу на дотриманні приписів норм права, що регулюють трудові відносини;
- соціально-психологічний розглядає кадрову безпеку з точки зору соціальних і психологічних факторів;
- ризик-орієнтований підхід ґрунтується на оцінці та управлінні ризиками, пов'язаними з працівниками;
- гнучкий підхід фокусується на необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Погляди науковців щодо трактування змісту кадрової безпеки пройшли певну еволюцію (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Еволюція поглядів науковців щодо трактування змісту кадрової безпеки [2]

У таблиці 1.1 розглянемо основні погляди вчених щодо визначення суті кадрової безпеки.

Таблиця 1.1

## Погляди вчених щодо визначення суті кадрової безпеки

| Автор            | Визначення   |
|------------------|--|
| О. Арєф'єва [3]  | Кадрова безпека підприємства – це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості діяльності підприємства.  |
| В. Алькема [4]   | Кадрова безпека підприємства – процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.  |
| І. Бурда [5]     | Кадрова безпека – складова частина економічної безпеки підприємства, пріоритетними завданнями якої є захист від загроз та з та ризиків для створення умов найбільш ефективного управління персоналом, як визначальний ресурс забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.  |
| Я. І. Курило [6] | Кадрова безпека підприємства – забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії. |
| І. Швець [7]     | Кадрову безпеку необхідно розглядати як заходи, які спрямовані на запобігання протиправних дій або сприяння таким з боку персоналу підприємства.   |

Джерело: складено автором за матеріалами [3-7]



Як бачимо, науковці трактуючи суть кадрової безпеки зазначають її комплексність та багатогранність, що свідчить про те, що високий рівень забезпечення кадрової безпеки забезпечить стабільну діяльність та розвиток підприємства.

Колектив авторів, під керівництвом Н. Гавловської [2] виокремлюють основні ознаки кадрової безпеки:

- захист підприємства від ризиків та загроз, що можуть бути спричинені діями або бездіяльністю працівників та наявністю конфлікту інтересів між інтересами працівників та інтересами підприємства;

- ефективне управління персоналом, що полягає у забезпеченні ефективного підбору та найму працівників, адаптації та навчання персоналу;

- правове забезпечення, що ґрунтується на дотриманні законодавства, а також, розробці та впровадженні внутрішніх політик та процедур, які регулюють трудові відносини та сприяють забезпеченню захисту конфіденційної інформації;

- соціально-психологічний аспект, що полягає у формуванні та підтримці позитивної корпоративної культури, а також підтримці, здорового психологічного клімату в колективі з метою зниження ризику стресу, конфліктів та професійного вигорання;

- економічний аспект, що полягає у зниженні економічних ризиків, оптимізації витрат та підвищенні продуктивності.

Аналіз терміну «кадрова безпека» свідчить про застосування превентивних заходів забезпечення безпеки, зокрема [8]:

- визначення та ідентифікація зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці;

- активізація роботи з працівниками підприємства з метою підвищення продуктивності праці та результативності діяльності усіх категорій персоналу;

- пошук, збереження та розвиток інтелектуального потенціалу, збагачення знань і фахового досвіду;

- упередження проблем та унеможливлення виникнення загроз кадровій безпеці.

Аналіз наукових праць вказує про те, що основними завданнями кадрової безпеки є:

- формування кадрової стратегії підприємства, планування людських ресурсів, інформаційної та фінансової політики, розвитку та оцінки людських ресурсів;

- встановлення вимог до працівників підприємства щодо техніки безпеки;

- підготовка відповідної нормативної документації для служби управління персоналом;

- виявлення, запобігання та припинення небажаної поведінки працівників підприємства, яка може завдати шкоди підприємству;

- вжиття заходів щодо недопущення осіб, які обіймають посади та зловживають ними, що може завдати шкоди підприємству [9].

Необхідно зазначити, що регулювання та забезпечення кадрової безпеки підприємства здійснюється згідно чинного законодавства України, норм міжнародного права, що ратифіковані Верховною Радою України, Господарським та Податковим кодексами, а також внутрішніми документами організації.

О. Сорока стверджує, що основними цілями кадрової безпеки є [10]:

1) забезпечення, підтримка у коротко- та довгостроковій перспективі стабільного і результативного функціонування підприємства, а також захищеності його розвитку від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів);

2) забезпечення ефективності роботи підприємства в питаннях додержання безпеки життєдіяльності персоналу, охорони його здоров'я та праці.

Розглянемо більш детально характеристику цілей, що сприяють забезпечення кадрової безпеки підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Цілі, що сприяють забезпечення кадрової безпеки підприємства

| Цілі  | Характеристика цілей   | Заходи, що сприяють забезпеченню цілей   |
|---|--|--|
| Захист від кадрових ризиків                     | Мінімізація ризиків, що пов'язані із втратами провідних фахівців, конфліктами, порушенням трудової дисципліни тощо | Розробка політик і процедур управління ризиками.<br>Впровадження аналізу та моніторингу кадрових ризиків.<br>Розробка планів дій у разі виникнення кризових ситуацій.                |
| Забезпечення стабільності кадрового складу      | Зниження плинності кадрів, збереження кадрового потенціалу та забезпечення тривалих трудових відносин              | Впровадження програм мотивації.<br>Забезпечення належних умов праці та підвищення рівня соціальних гарантій.<br>Оцінювання задоволеності працівників                                 |
| Підвищення кваліфікації та розвитку працівників | Забезпечення підвищення кваліфікації та постійного розвитку персоналу, у відповідності до потреб підприємства      | Організація навчальних тренінгів і програм.<br>Участь працівників підприємства у професійних семінарах і конференціях.<br>Впровадження системи внутрішнього навчання та наставництва |
| Забезпечення ефективної комунікації і взаємодії | Підвищення рівня взаємодії і співпраці між працівниками  | Розробка комунікаційних політик та їх впровадження.<br>Організація зустрічей та обговорень з персоналом.   |

## Продовження таблиці 1.2

|  |  |  |
|--|--|--|
| Забезпечення соціальної і правової захищеності працівників | Дотримання трудових прав працівників і забезпечення соціальних гарантій та пільг | Регулярний аудит щодо дотримання трудового законодавства.<br>Забезпечення своєчасних виплат заробітної плати та інших виплат.<br>Надання гарантій і соціальних пільг відповідно до законодавства країни та внутрішніх політик підприємства |
|--|--|--|

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Основними складовими кадрової безпеки підприємства є:

- суб'єктом виступає персонал, зокрема: топ-менеджери; співробітники, які забезпечують корпоративну безпеку; ключові співробітники; працівники, які мають доступ до матеріальних активів і фінансових ресурсів; працівники, які мають доступ до інформаційних ресурсів; працівники, які володіють комерційною таємницею і конфіденційною інформацією; працівники, які виконують функції з обслуговування персоналу [10, 11];

- об'єкт – персонал, комунікативні відносини, інтелектуальні та інформаційні ресурси [11];

- кадрове забезпечення – фізична безпека персоналу, економічна безпека персоналу, інформаційна безпека персоналу, технічна безпека персоналу, правова безпека персоналу, силова безпека персоналу, інтелектуальна безпека персоналу [11].

## 1.2. Кадрові ризики та загрози

Здійснення підприємницької діяльності неможливе без ризику. Через неефективне управління персоналом існує ймовірність ризику прямих втрат через не передбачувані дії працівників та здатності своєчасно реагувати на невизначеність зовнішнього середовища.

Кадрові ризики, з якими стикаються підприємства, мають екзогенне та ендогенне походження. Найбільш розповсюдженими зовнішніми факторами завдання збитку підприємству переманювання конкурентами кращих співробітників. Конкуренти, зазвичай, пропонують кращі умови праці, вищу оплату та різноманітні мотиваційні заходи. Поряд із переманюванням, негативним фактором зовнішнього походження є продаж або розголошення конкурентам комерційної таємниці співробітниками підприємства. З метою запобігання даним факторам необхідно мінімізувати доступ до таємниць підприємства та здійснювати постійний контроль за рівнем задоволення особистих потреб працівника та його настроями [13].

В наукових джерелах існують різні погляди щодо розуміння кадрових ризиків, розглянемо основні з них. На думку, І. Горбачова кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [14, с.246].

Є. Гончаров вважає, що кадрові ризики – це невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [14, с.246].

І. Проніна кадрові ризики ототожнює з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміється можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень [15, с. 164].

Розглянемо основні види ризиків пов'язаних з управління персоналом (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Основні види ризиків пов'язаних з управління персоналом [16]

Можна сказати, що через непрофесіоналізм персоналу, прийняття неефективних управлінських рішень виникають кадрові ризики та загрози, що здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства загалом.

Кадрові загрози представляють собою реальну небезпеку, з якою зіштовхнулось підприємство та завжди здійснює негативний вплив на функціонування підприємства.

Зовнішні загрози впливають на підприємство незалежно від бажання і діяльності персоналу підприємства, в результаті важко уникати наслідків цих загроз. Внутрішні загрози – це дії (умисні або необмежені) співробітників, які також тягнуть заповідання шкоди [17, с. 531].

Ідентифікуючи чинники, які спричиняють виникнення зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці, можна сказати, що ефективний менеджмент підприємства спроможній своєчасно адаптуватися та протистояти небажаним наслідкам. Для цього менеджери повинні постійно здійснювати моніторинг ринкового середовища та приймати адекватні управлінські рішення. Зовнішні загрози кадровій безпеці виникають у випадках сприятливої мотиваційної політики конкурентів, дискредитаційних заходів щодо підприємства, зовнішній тиск та залякування персоналу, втягування окремих працівників у залежність, інфляційні процеси та політична нестабільність.

Розглянемо основні види зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Основні загрози кадровій безпеці підприємства

| Внутрішні   | Зовнішні  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- низька кваліфікація фахівців, у тому числі управлінського апарату;</li> <li>- невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді;</li> <li>- відсутність ефективної системи підбору кадрів;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- військовий стан;</li> <li>- інфляційні процеси в економіці;</li> <li>- підкуп працівників конкурентами та іншими зацікавленими особами;</li> <li>- тиск на працівників з боку зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства;</li> </ul> |

## Продовження таблиці 1.3

|  |  |
|--|--|
| <p>неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабка організація процесу підвищення кваліфікації;</li> <li>- відсутність, або недостатність заходів по реалізації соціальної політики підприємства;</li> <li>- неефективна система мотивації персоналу;</li> <li>- слабка корпоративна культура;</li> <li>- порушення балансу інтересів працівника і роботодавця;</li> <li>- відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе з підприємством.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами;</li> <li>- недостатність державних програм по соціальному захисту населення;</li> <li>- неврегульований механізм соціального партнерства.</li> </ul> |
|--|--|

Джерело: складено автором за матеріалами [18]

Внутрішні загрози виникають залежно від свідомості та бажання працівників підприємства, а зовнішні загрози виникають незалежно від їхньої волі. І підприємствам, вкрай необхідно здійснювати ідентифікацію конкретної кадрової загрози та мінімізувати можливість настання кадрового ризику, щоб забезпечувати високий рівень безпеки підприємства загалом.



### 1.3. Механізм забезпечення кадровою безпекою підприємства

Персонал, що має високий рівень професіоналізму, досвід та зосереджений на досягнення спільної мети діяльності є найосновнішою конкурентною перевагою підприємства.

Система кадрової безпеки – це система постійної взаємодії персоналу підприємства та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають стосовно персоналу [19, с. 334]. Етапи формування та впровадження кадрової безпеки (рис. 1.3.).

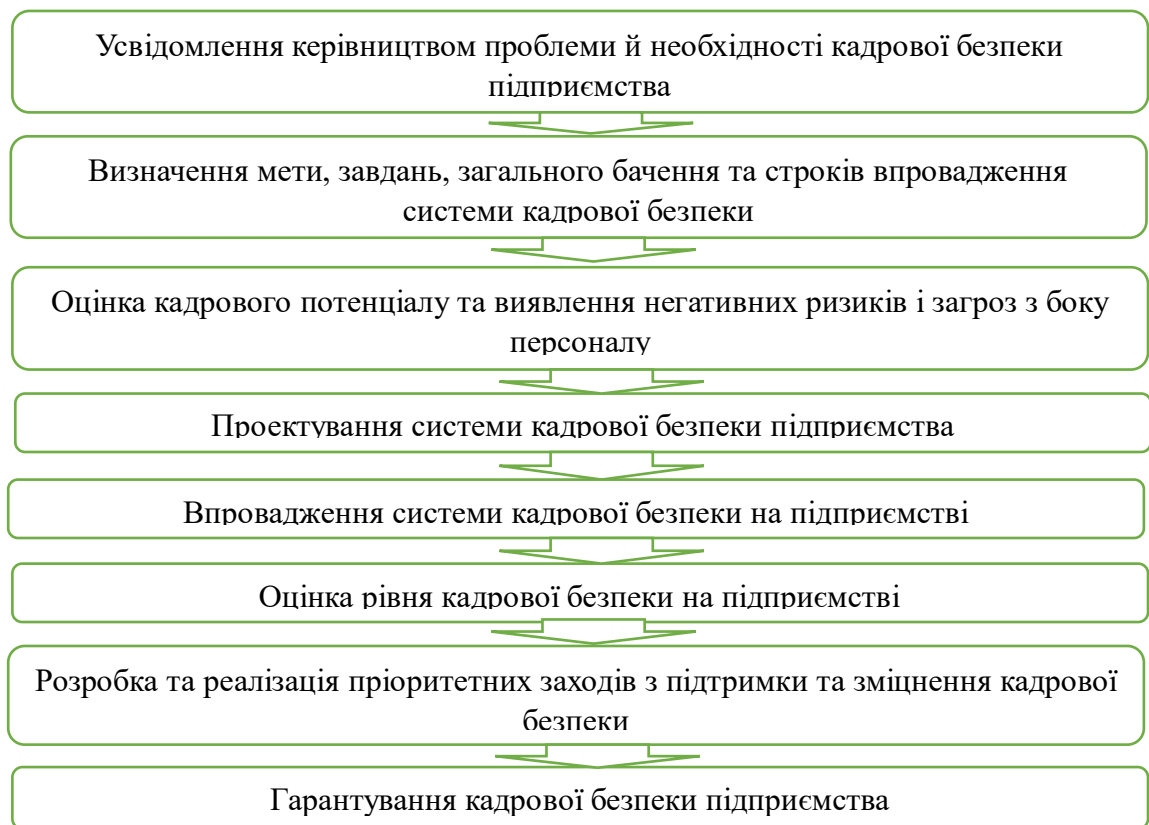


Рис. 1.3. Етапи формування та впровадження кадрової безпеки [20]

Дослідники вважають, що фактично забезпечення кадрової безпеки – це процес попередження та мінімізації ризиків і загроз з боку свого персоналу, який включає в себе: підбір досвідчених і благонадійних співробітників; контроль благонадійності та лояльності персоналу в динаміці; своєчасне

виявлення і локалізація причин і обставин загроз; відсіювання тих, хто створює певні загрози діяльності [21].

Для ефективного забезпечення кадровою безпекою необхідно дотримуватись певних вимог щодо її управління:

- створення безпечних умов праці колективу;
- взаємодія вкладених ресурсів у персонал;
- діяльність служби кадрової безпеки в організаційній структурі підприємства;
- чіткий розподіл оплати праці працівників залежно від виду виконуваних функціональних обов'язків;
- узгодження цілей діяльності підприємства з інтересами кожного працівника.

Варто зазначити, що забезпечення кадрової безпеки кожного окремо взятого підприємства має ґрунтуватися на трьох базових підходах до кадрової безпеки [21, с. 73]:

- унікальність. Система кадрової безпеки не повинна бути універсальною для кожного підприємства;
- взаємодія. Кадрова безпека повинна бути узгоджена з іншими елементами економічної безпеки підприємства;
- комплексність. Так як кадрова безпека орієнтована на кадровий склад, то в її систему необхідно включити доречні структури, елементи, апарати, механізми і засоби, що забезпечують належний контроль за діяльністю персоналу всередині підприємства.

Основними принципами забезпечення кадрової безпеки є [10, с. 57]:

- цілісність передбачає, що на підприємстві повинна функціонувати система кадрової безпеки, за якою буде зберігатися режим захищеності для всіх складових підприємства. У процесі підтримки кадрової безпеки повинні брати участь абсолютно всі працівники підприємства;
- терміновість. Система кадрової безпеки вимагає такої побудови, за якої вона могла б розрізняти на початкових етапах різні відхилення в процесі

діяльності підприємства, брати участь в усуненні їх негативного впливу, і як наслідок, заподіяння шкоди;

- професіоналізм. Зважаючи на те, що будь-яке підприємство часто стикається з ризиком як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення кадрової безпеки повинні займатися компетентні фахівці, які вміють вчасно дати оцінку подіям, що відбуваються, а також прийняти правильне рішення.

На рис. 1.4. представлено механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства.

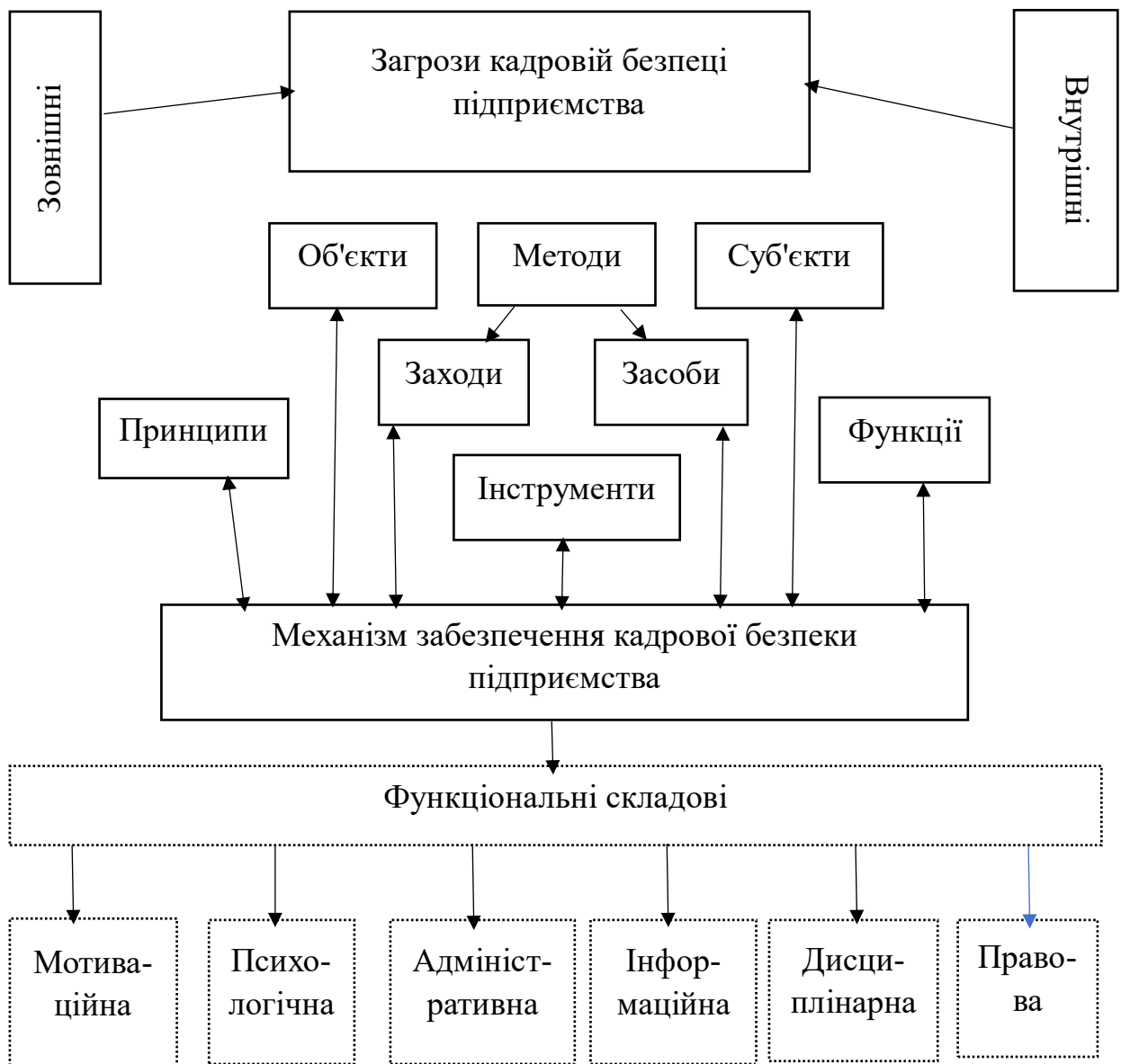


Рис. 1.4. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства [23]

Розробка заходів та використання принципів щодо забезпечення кадрової безпеки сприятимуть формуванню надійного персоналу, підвищенню рівня ефективного функціонування підприємства та досягненню поставлених цілей.

### **Висновки до першого розділу**

В сьогоденні реаліях здійснення підприємницької діяльності вимагає від керівників забезпечувати достатній рівень безпеки, щоб надати можливість власному бізнесу не тільки вижити, а й успішно функціонувати. Кадрова безпека є надзвичайно важливою складовою діяльності підприємства, адже персонал виступає як її об'єктом, так, і її суб'єктом.

Встановлено, що становлення кадрової безпеки підприємства здійснювалось у кілька етапів та трактується з позицій кількох підходів – системного, економічного, правового, соціально-психологічного, ризик-орієнтованого та гнучкого. В науковій літературі наявна достатньо велика кількість трактувань поняття «кадрова безпека», і в основному його розглядають як діяльність, що спрямована на мінімізацію ризиків чи загроз, що пов'язані з діяльністю персоналу та здатності швидко реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Питання забезпечення кадрової безпеки загострилось для українського бізнесу в умовах війни, адже через зростання кількості біженців та мобілізованих чоловіків, відчувається дефіцит професійних кадрів. І завданням кадрової безпеки є вирішення цієї складної проблеми для підприємства шляхом систематичного аналізу, контролю за власними кадрами та згуртованості колективу. Розвиток персоналу та відповідність його професіоналізму вимогам сучасного ринку є необхідною умовою забезпечення кадрової безпеки підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

#### 2.1. Загальна характеристика ритейлу

Ритейл – це вид економічної діяльності, що є ключовим елементом для забезпечення продовольчої безпеки України, добробуту її населення та відновлення повоєнної економіки. Війна здійснила негативний вплив на функціонування українського ритейлу та змусила його реагувати досить нестандартно для подолання різних видів загроз.

Ритейл будучи основним двигуном розвитку української економіки виконує певні функції [24]:

- галузь ритейлу є одним із найбільших роботодавців. Вона дає можливість працевлаштовувати мільйони людей різних професій: продавців, касирів, менеджерів та технічний персонал;
- для реалізації товарів і послуг ритейл є важливим каналом, що сприяє зростанню обсягів виробництва в різних секторах економіки та допомагає підтримувати попит на товари і послуги;
- через оподаткування прибутку компаній ритейл генерує податкові надходження, податки на споживчий товар, а також через інші податки та збори. Такі кошти надходять до бюджету країни і використовуються для фінансування соціальних та інфраструктурних програм;
- для малих та середніх підприємств ритейл може бути саме тією платформою, що дозволяє їм реалізовувати свою продукцію та послуги, розширювати клієнтську базу та розвивати свій бізнес;
- через рекламу, акції та інші маркетингові стратегії, ритейл має значний вплив на покупців створюючи споживчий попит і впливаючи на економіку країни.

Ринок ритейлу з початком повномасштабного вторгнення зіштовхнувся з певними викликами – постійні тривоги, дефіцит кадрів, проблеми з логістикою та постачанням товарів, обстріли. У 2024 році плинність персоналу в ритейлі складала 60%, що становить значну загрозу кадровій безпеці, і така ситуація зумовлена міграцією населення, мобілізацією та демографічною кризою.

Дослідження проведені асоціацією ритейлерів України та онлайн-платформою Robota.ua «Виклики та динаміка ринку праці в ритейлі» свідчать, що з січня по серпень 2024 року досить зросла потреба у таких категорій працівників: касир – на 38%; продавець-консультант – 36%; керівник магазину – 31%; товарознавець – 27%; охоронець – 27%; вантажник – 24%; водій – 22% [24].

2022 рік вніс стрімкі зміни діяльність усіх суб'єктів господарювання, в тому числі і в ритейл різних галузей торгівлі. Необхідно зазначити, що частка членів асоціації на ринку ритейлу складає 64%, але до неї входять найбільш роздрібні мережі України, зокрема [25,26]:

- аптечний ритейл: в перші місяці війни припинили роботу 16% точок; наприкінці 2022 кількість стала ще більшою ніж до повномасштабного вторгнення (+1%); за 7 місяців 2023 року аптечний ритейл мав найстрімкіший ріст (+10%). Аптечний ритейл займає 36% від загальної кількості роздрібних точок різних галузей ритейлу. У 2024 році було відкрито 1395 аптек, що є найбільш показником серед усіх видів ритейлу;

- продуктовий ритейл: наприкінці 2022 року відновлено роботу 95% довоєнної кількості магазинів. За 7 місяців 2023 року запустили роботу ще +4% магазинів. На сьогодні відновився на 98,5%. У грудні 2024 року працювало 5119 магазинів;

- непродуктовий ритейл: на початку війни не працювало 27% об'єктів; до кінця 2022 року відновлено 93% магазинів; у 2023 розпочали роботу +5% торгових точок. В грудні 2024 року налічував 4328 торгові точки;

- fashion-ритейл: на початку війни було закрито 75% магазинів; сьогодні відновилась до 88%;

- техніка та електроніка: зруйновано розподільчі центри, на початку війни працювало тільки 56% об'єктів; сьогодні галузь відновилась на 90%;

Forbes визначила найбільш успішні ритейл-компанії, що протягом 2024 року проявили не тільки здатність примножити бізнес, але й були найстійкішими у порівнянні з іншими (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Топ-стійкі ритейл компанії у 2024 році за версією Forbes

| Місце | Компанія               | Власники                                     | Динаміка<br>виторгу | Кількість<br>балів |
|-------|------------------------|--|---------------------|--------------------|
| 1     | Концерн<br>Галнафтогаз | Віталій Антонов                              | 63,6%               | 9,5                |
| 2     | WOG                    | Степан Івахів, Сергій<br>Лагур               | 18%                 | 7,9                |
| 3     | Епіцентр К             | Олександр та Галина<br>Герєги, Тетяна Суржик | -6,8%               | 7,6                |
| 4     | Varus                  | Валерій Кіптик,<br>Руслан Шостак             | -                   | 7,1                |
| 5     | Нова Пошта             | В'ячеслав Климов,<br>Володимир Поперешнюк    | -                   | -                  |
| 6     | Rozetka                | Ірина та Владислав<br>Чечоткіни              | -                   | -                  |
| 7     | Фокстрот               | Валерій Маковецький,<br>Геннадій Виходцев    | -                   | -                  |

Джерело: складено автором за матеріалами [27]

Лідером серед компаній ритейлів у 2024 році був Концерн Галнафтогаз з динамікою виторгу 63,6%.

Індикатор ділової впевненості в ритейлі – це один із чотирьох компонентів Індексу економічних настроїв. Даний показник визначається на основі опитувань: про зміну обсягу продажу за останні три місяці, про поточний обсяг запасів товарів, прогноз зміни обсягу продажу у наступні три місяці (рис. 2.1.).

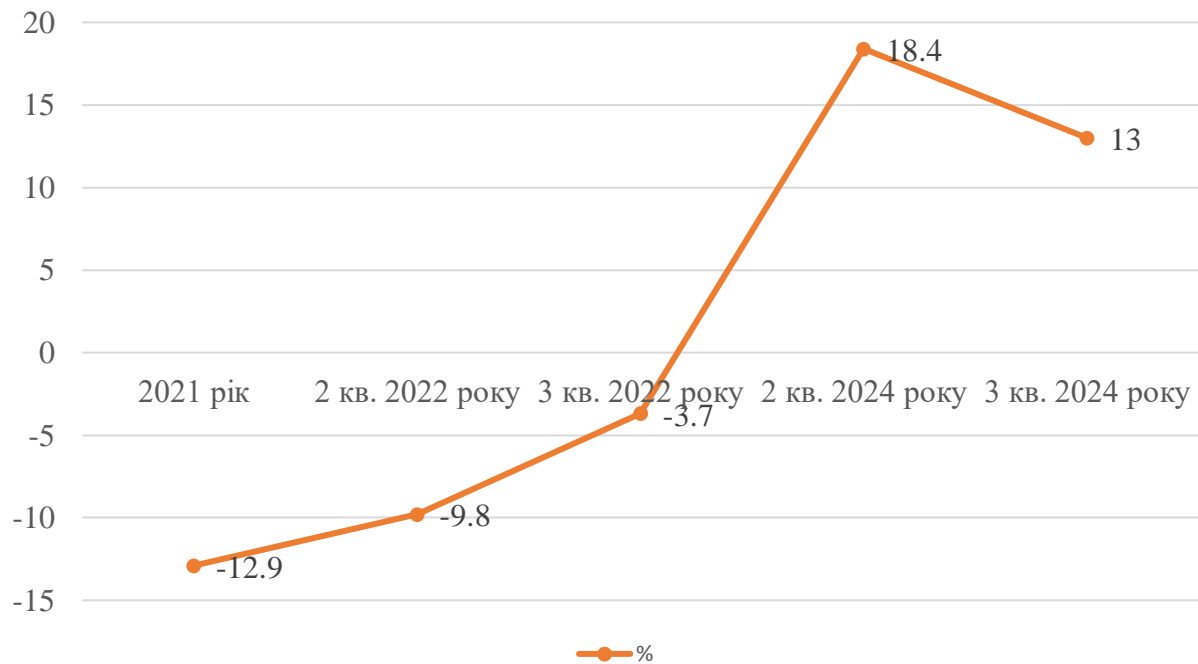


Рис. 2.1. Індикатор ділової впевненості ритейлу, у % [28]

Спостерігаємо, що у 2021 році показники індикатора не були високими, і становили – 12,9%. Війна на ділову впевненість ритейлу здійснила дестабілізуючий вплив, і відповідно про це вказують показники 2 та 3 кварталів 2022 року (-9,8% та 3,7%). Проте торгівельні підприємства зуміли адаптуватись до складних умов господарювання та зуміли покращити показники ділової впевненості у 2 кварталі 2024 року до 18,4%.

Проте, український ритейл у 2024 році, не зважаючи на виклики та війну, зміцнив свої позиції, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції на 380 млрд. грн. порівнюючи з попереднім роком (рис. 2.2.).



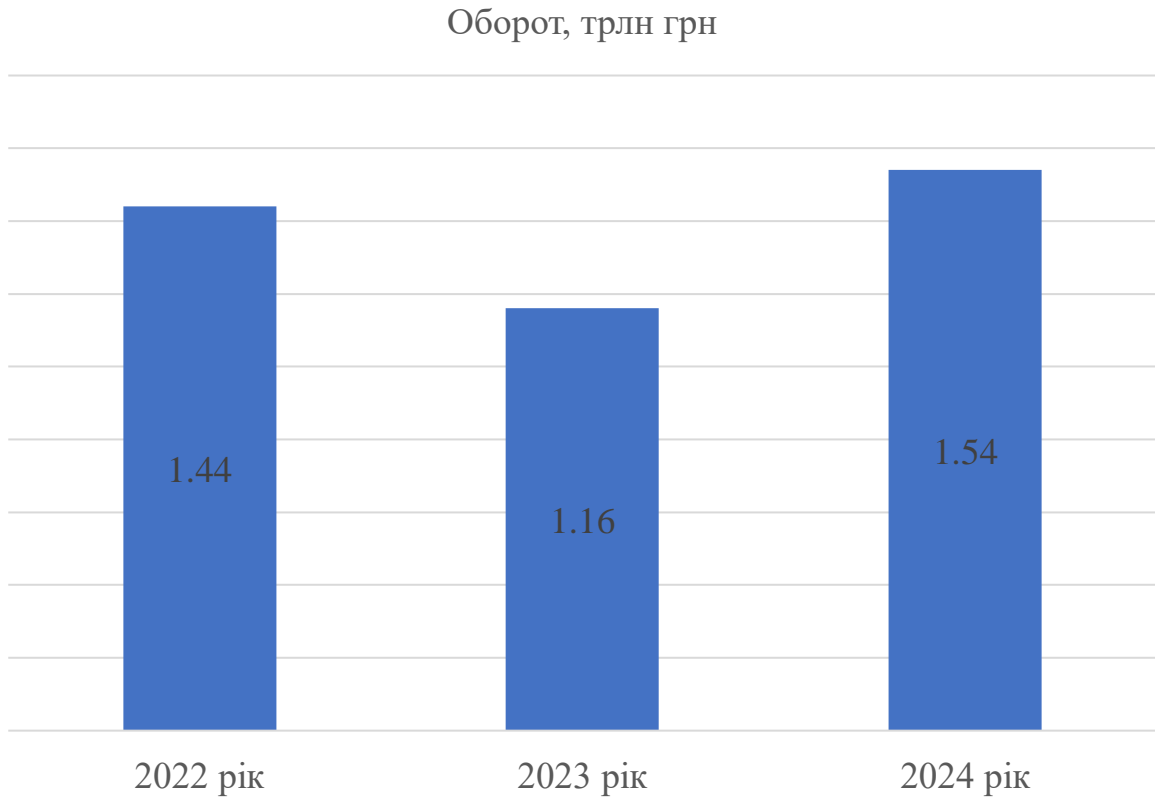


Рис. 2.2. Динаміка обороту ритейлу [29]

Варто зазначити, що зміцнити показники ділової впевненості ритейлу вдалось завдяки зміні підходів до формату продажів. Здійснення задоволення потреб споживачів стало основою змін за допомогою New Retail. (рис. 2.3.).

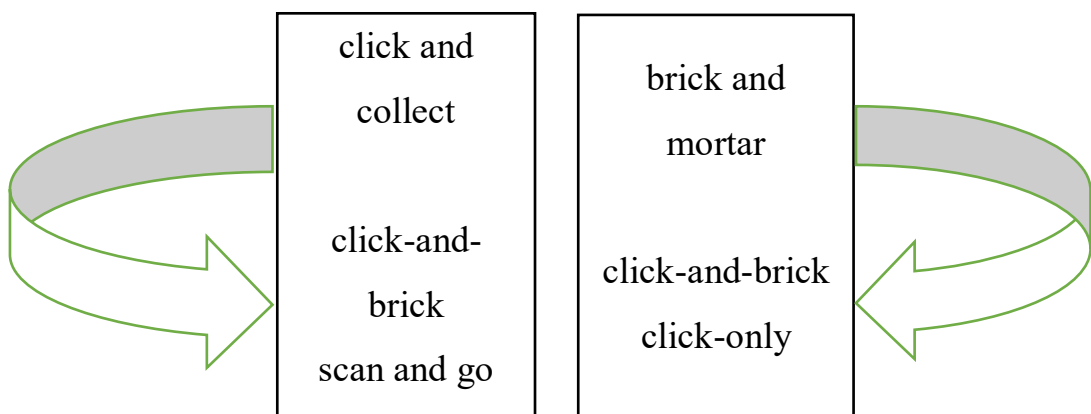


Рис. 2.3. Трансформація формату продажів у сфері ритейлу [28]

New Retail – це підхід, що передбачає оптимізацію та оцифрування всіх складових, з якими взаємодіє клієнт [24]. На сьогоднішній день значна частина

ритейлів запускає мобільні додатки, що забезпечує ефективну комунікацію клієнта з брендом. Наприклад, мобільний додаток АТБ 2.0 у грудні 2024 року було завантажено більше, ніж 1 млн. разів. В цьому додатку передбачений функціонал «Гаманець АТБ», що дозволяє накопичувати, зберігати та використовувати кошти у вигляді балів та розраховуватися ними у мережі. А також, підключено сервіс «Е-чек» для покупців. Окрім цього, ритейл запустив нову ВТМ «День у день» [26].

Як бачимо, незважаючи на здійснення бізнесової діяльності в умовах кризи, український ритейл досить міцно тримає економічний фронт нашої держави.

## **2.2. Аналіз господарської діяльності товариства**

ТОВ «Чудова Ідея» – це підприємство, що займається торговельною діяльністю продовольчих та не продовольчих груп товарів, у форматі супермаркету. Торгові точки представлені в різних містах Львівської області, загальною кількістю – шість. Бренд товариства є досить впізнаваним та популярним на ринку роздрібною торгівлі

Основним видом діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є – 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний) [30].

ТОВ «Чудова Ідея» здійснює підприємницьку діяльність відповідно до законодавства України, самостійно укладає угоди та вибирає постачальників, підтримує поточні рахунки в банківських установах та сплачує податкові збори в повному обсязі.

Основною метою діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є отримання прибутку шляхом формування ринкової інфраструктури, насичення товарами і задоволення потреб усіх груп споживачів.

Асортимент товарів маркетів ТОВ «Чудова Ідея» є надзвичайно широким та налічує понад 3000 різних позицій, починаючи з основних продуктів харчування та закінчуючи господарськими товарами.

Товариство використовує лінійно-функціональну систему управління, що є досить ефективною (рис. 2.4.).

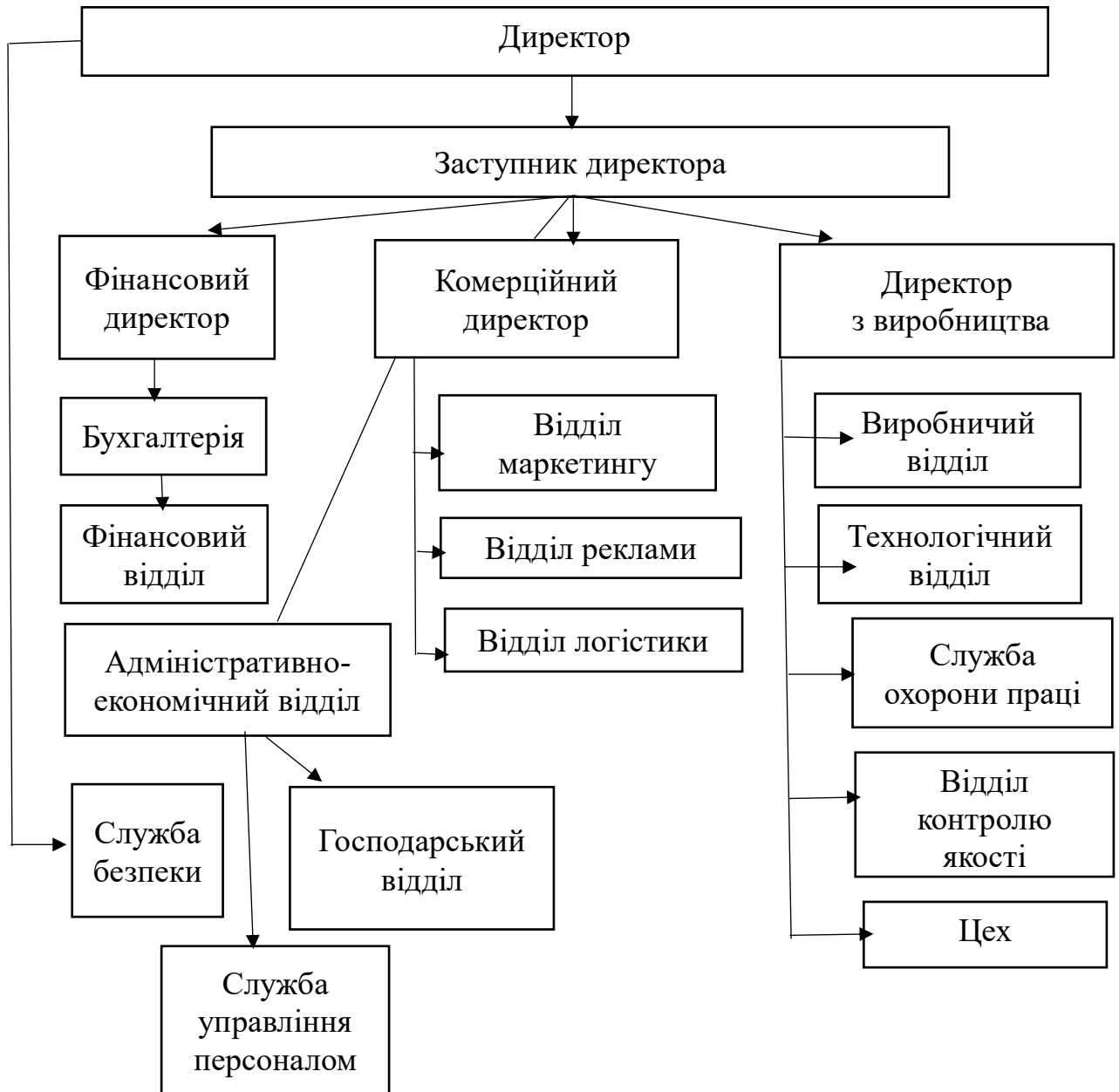


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Здійснює керівництво ТОВ «Чудова Ідея» молодий та амбітний директор, який на постійній основі удосконалює систему управління, щоб

забезпечувати високий рівень прибутковості, зміцнювати ділову репутацію та розвивати бренд товариства. Як бачимо, директорів підпорядковуються безпосередньо заступники, і він здійснює лінійний вплив на підлеглих, а керівники служб та відділень – функціональний. Лінійно-функціональна система управління поєднує в собі лінійні підрозділи, що відповідають за основні напрямки економічної діяльності, з підрозділами, які виконують в межах товариства визначені функції управління. Це допомагає керівнику працювати у напрямку стратегічних завдань товариства та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Так, як торгові точки ТОВ «Чудова Ідея» географічно розташовані не поруч, і їхнє управління здійснюють керівники різних рангів, розглянемо детальніше організаційну структуру управління магазину (рис. 2.5.).

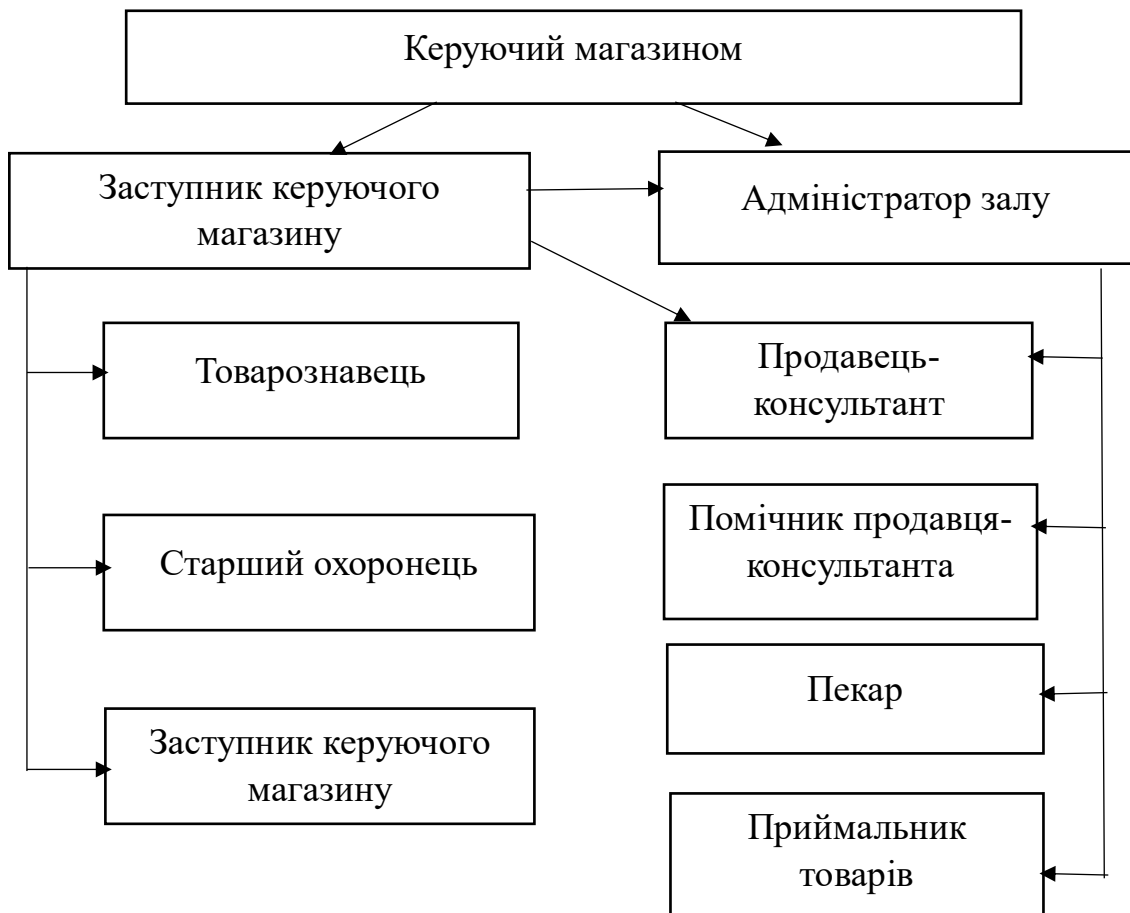


Рис. 2.5. Організаційна структура управління магазину  
ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Незважаючи на початок повномасштабного вторгнення, ТОВ «Чудова Ідея» зуміло подолати виклики та загрози, які з цим було пов'язані та досить інтенсивно розвивалось, і про це свідчить динаміка відкриття магазинів товариства (рис. 2.6.).

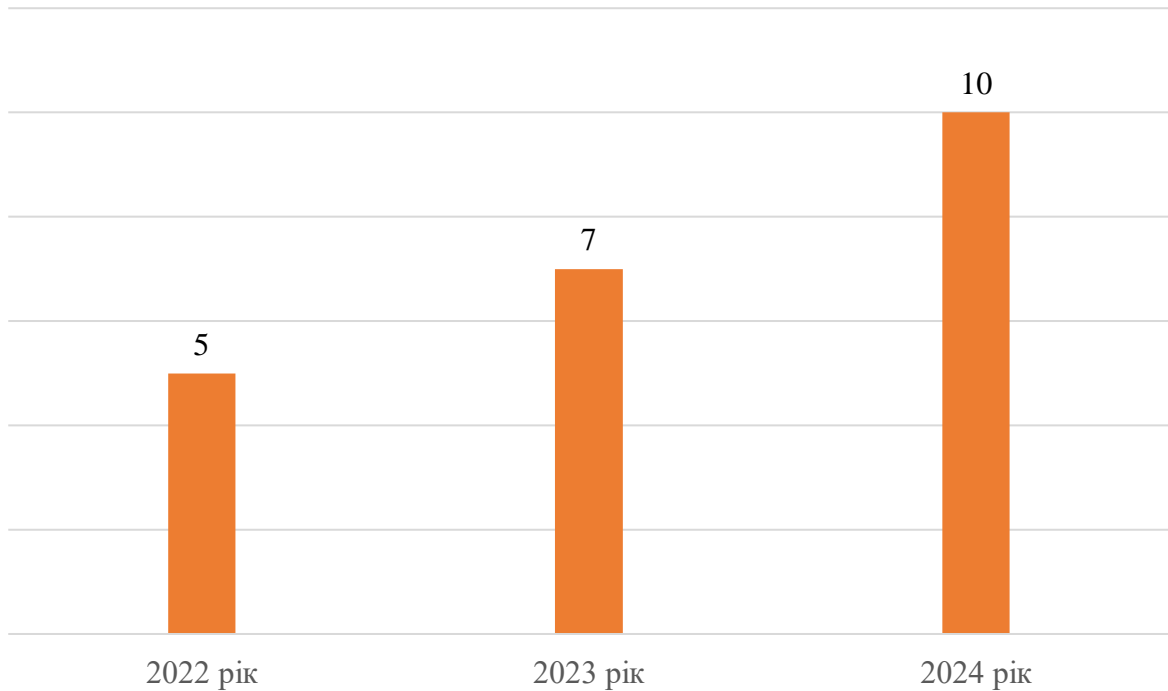


Рис. 2.6. Динаміка відкриття магазинів ТОВ «Чудова Ідея»

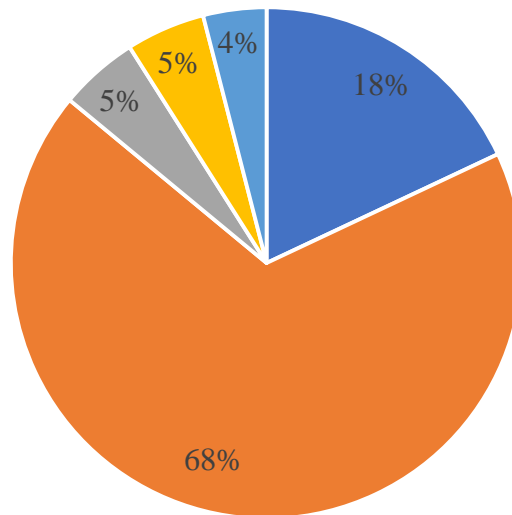
Розроблено автором

Спостерігаємо, що у 2024 році мережа магазинів ТОВ «Чудова Ідея» зросла вдвічі у порівнянні з 2022 роком. Як бачимо товариство доклало чимало зусиль для розвитку.

Основними конкурентами ТОВ «Чудова Ідея» є:

- «АТБ-Маркет»;
- «Близенько»;
- «Наш Край»;
- «Джміль».

Розглянемо динаміку рейтингу за прибутковістю магазинів ТОВ «Чудова Ідея» та його основних конкурентів (рис. 2.7.).



■ ТОВ "Чудова Ідея" ■ АТБ-Маркет ■ "Близенько" ■ "Наш Край" ■ "Джміль"

Рис. 2.7. Відсоток магазинів за прибутковістю у 2024 році [31]

Лідером прибутковості є «АТБ-маркет» – 68%; ТОВ «Чудова Ідея» – 18%; «Близенько» та «Наш Край» – 5%; «Джміль» – 4%.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Чудова Ідея» є те, що товариство реалізовуючи сезонні овочі, молочну продукцію співпрацює на партнерських відносинах з місцевими фермерами та завжди має в наявності свіжу та корисну продукцію. Така співпраця підсилена укладанням довгострокових контрактів та бажанням підтримати українського виробника, а надто під час війни.

Також, необхідно зазначати, що під час воєнного стану товариство досить активно зміцнило соціальну відповідальність та здійснює забезпечення українців продуктами харчування за новою системою. З лютого 2024 року товариство забезпечило гуманітарною допомогою українців більш ніж 5 млн. грн.

Здійснимо аналіз основних виробничо-господарських показників діяльності товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних виробничо-господарських показників діяльності  
ТОВ «Чудова Ідея»

| Назва показника   | Роки   |         |         | Абсолютне відхилення |             |
|---|--------|---------|---------|----------------------|-------------|
|   | 2022   | 2023    | 2024    | 2022                 | 2023        |
| 1. Власний капітал, тис., грн.                                  | 175281 | 217357  | 259461  | +20076               | +42104      |
| 2. Виручка від реалізації продукції, тис., грн.                 | 313359 | 393694  | 568978  | +80335               | +17538<br>6 |
| 3. Валовий прибуток, тис., грн.                                 | 53353  | 79512   | 118468  | +26158               | +28957      |
| 4. Собівартість реалізованої продукції, тис., грн.              | 259926 | 314183  | 459612  | +54257               | +14542<br>9 |
| 5. Чистий прибуток, тис., грн.                                  | 26275  | 28987   | 46253   | +19978               | +28987      |
| 6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб               | 55     | 62      | 68      | +13                  | +6          |
| 7. Фондовіддача, тис., грн.                                     | 4,81   | 5,76    | 8,2     | +3,39                | +2,44       |
| 8. Фонд оплати праці, тис., грн.                                | 43384  | 44826   | 53498   | +10114               | +8672       |
| 9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн. | 12500  | 14200   | 16000   | +3500                | +1800       |
| 10. Середньорічна вартість основних засобів, тис., грн.         | 82359  | 85632,6 | 83382,6 | +1023,<br>6          | -2250       |

## Продовження табл. 2.2

|   |        |        |        |             |        |
|---|--------|--------|--------|-------------|--------|
| 11.Продуктивність праці,<br>тис., грн./ особу | 351,18 | 485,25 | 828,75 | +477,<br>57 | +343,5 |
| 12.Рентабельність<br>власного капіталу, %     | 3,95   | 15,96  | 18,25  | +14,3       | +2,29  |
| 13.Рентабельність активів<br>підприємства, %  | 2,25   | 10,17  | 14,86  | +12,61      | +4,69  |
| 14.Дебіторська<br>заборгованість, тис., грн.  | 83616  | 75225  | 85469  | +1853       | +10244 |

Джерело: складено автором за даними звітності

У 2024 році власний капітал товариства зріс на 19,3% у порівнянні з 2023 роком та на 48% порівнюючи з 2022 роком. Виручка від реалізації продукції має позитивну тенденцію до зростання, так у 2024 році складала 568978 тис. грн, що на 175386 більше, ніж у попередньому році.

Собівартість реалізованої продукції складала зросла у 2024 році на 46% порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток мав тенденцію до зростання, так у 2024 році складав 46253 тис. грн.; 2023 рік – 28987 тис. грн.; 2022 рік – 26275 тис. грн.

Позитивною ознакою діяльності товариства є зростання, протягом аналізованого періоду, середньооблікової чисельності працюючих працівників, зокрема: 2022 рік – 55 осіб; 2023 рік – 62 особи; 2024 рік – 68 осіб. Також, і зростав розмір середньомісячної заробітної плати кожного працівника, враховуючи зміни до вимог розміру мінімальної заробітної плати та тенденцій на ринку.

Продуктивність праці зростала, що вказує про динаміку позитивного управління товариством, і становила 828,75 тис. грн. – 2024 рік; 485,25 – 2023 рік; 351,18 – 2022 рік.



Протягом аналізованого періоду зросли показники рентабельності власного капіталу та рентабельності активів, що свідчить про те, що кожна гривня активів приносила чистий дохід.

Розглянемо динаміку основних фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.8.).

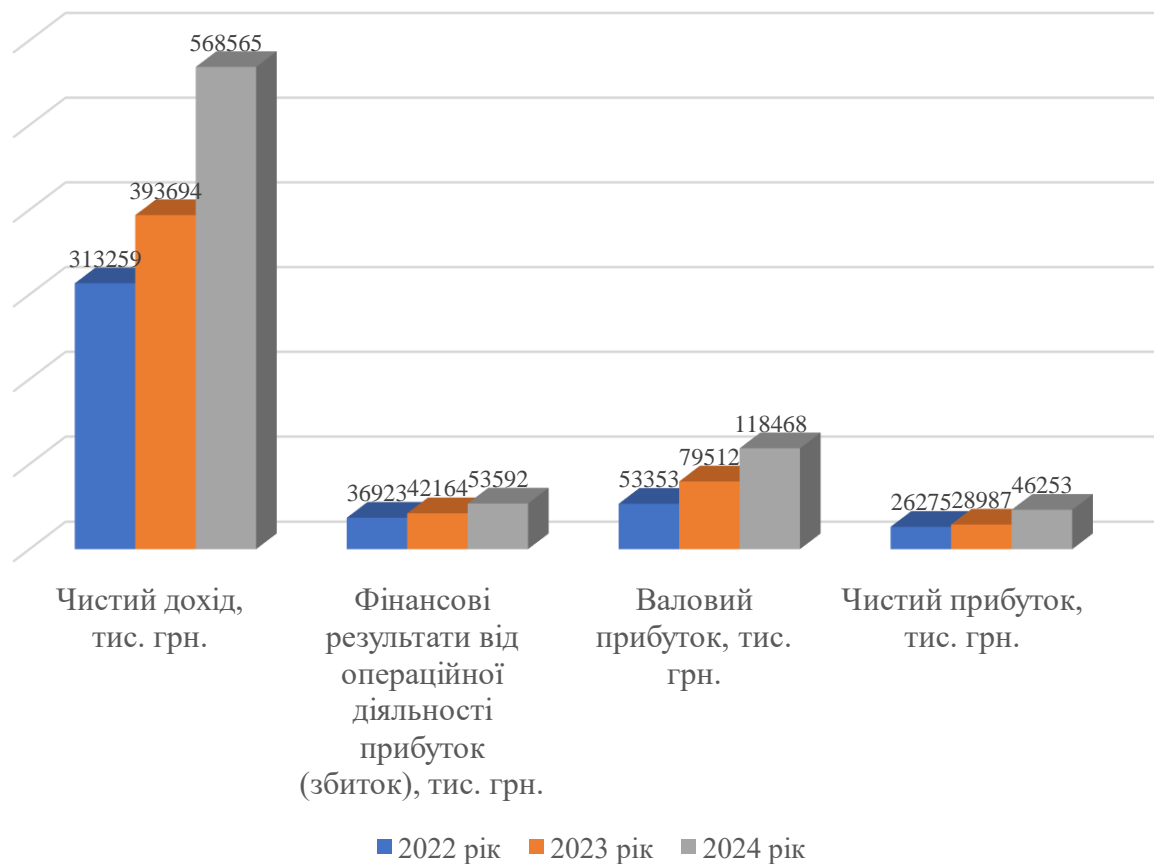


Рис. 2.8. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором за даними звітності

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» свідчить про позитивну тенденцію його діяльності.

### 2.3. Аналіз механізму забезпечення кадрової безпеки товариства

Персонал є найціннішим активом ТОВ «Чудова Ідея». Розглянемо структуру персоналу товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Аналіз структури персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

| Назва показника  | Роки |      |      | Абсолютне відхилення, +/- |      |
|--|------|------|------|---------------------------|------|
|  | 2022 | 2023 | 2024 | 2022                      | 2023 |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі: | 55   | 62   | 68   | +13                       | +6   |
| - управлінський персонал;  | 14   | 18   | 20   | +6                        | +2   |
| - керівники;   | 8    | 12   | 15   | +7                        | +3   |
| - спеціалісти;   | 12   | 14   | 10   | -2                        | -4   |
| - допоміжний персонал.   | 21   | 18   | 23   | +2                        | +5   |
| 2. Прийнято на роботу нових працівників, протягом року, осіб     | 0    | 7    | 6    | +6                        | -1   |
| 3. Звільнено працівників, в тому числі, осіб:                    | 10   | 4    | 2    | -8                        | -2   |
| - за власним бажанням  | 6    | 1    | 0    | -6                        | -1   |
| - за порушення трудової дисципліни                               | 0    | 0    | 0    | 0                         | 0    |
| - вихід на пенсію  | 0    | 0    | 0    | 0                         | 0    |
| - виїзд за кордон  | 4    | 3    | 2    | -2                        | -1   |

Джерело: складено автором за даними звітності

У загальній структурі персоналу управлінський персонал становить 29%; керівники – 22%; спеціалісти – 15%; допоміжний персонал – 34%. Більша

частина звільнених працівників була в основному через змушений виїзд за кордон, пов'язаний через війну.

Здійснимо рівень забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея» через аналіз наступних показників:

1) коефіцієнт стабільності персоналу:

$$K_{ст} = Ч_1 / Ч_{с.об} ; \quad (2.1)$$

де

$Ч_1$  – кількість працівників зі стажем роботи в товаристві понад 1 рік;

$Ч_{с.об}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$K_{плин2022} = 48 / 55 = 0,872$$

$$K_{плин2023} = 55 / 62 = 0,887$$

$$K_{плин2024} = 62 / 68 = 0,911$$

Показники стабільності персоналу вказують про те, що у 2024 році цей коефіцієнт був найвищий.

2) коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{плин} = Ч_{зв} / Ч_{с.об} ; \quad (2.2)$$

де

$Ч_{зв}$  – кількість звільнених працівників, осіб;

$Ч_{с.об}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$K_{\text{плин}2022} = 10 / 55 = 0,181$$

$$K_{\text{плин}2023} = 4 / 62 = 0,064$$

$$K_{\text{плин}2024} = 2 / 68 = 0,029$$

Як бачимо, найнижчий показник плинності кадрів був у 2024 році та вказує про певні кадрові проблеми, і це пов'язано із початком повномасштабного вторгнення, що спричинили міграцію населення. Проте, в наступні роки ситуація мала тенденцію до покращення;

3) коефіцієнт забезпечення персоналу товариства:

$$K_{\text{зп}} = \text{Ч}_{\text{ф}} / \text{Ч}_{\text{шт}} , \quad (2.3)$$

де

$\text{Ч}_{\text{ф}}$  – фактична чисельність працівників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{шт}}$  – штатна чисельність працівників.

$$K_{\text{зп}2022} = 55 / 53 = 1,03$$

$$K_{\text{зп}2023} = 62 / 60 = 1,03$$

$$K_{\text{зп}2024} = 68 / 65 = 1,04$$

Нормативне значення для коефіцієнту забезпечення персоналу товариства складає 1, і розраховані показники свідчать про те, що він перебуває в нормі.

4) коефіцієнт освітнього рівня працівників:

$$K_{\text{орп}} = \text{Ч}_{\text{в.кв}} / \text{Ч}_{\text{с.обл}} , \quad (2.4)$$

де

$\text{Ч}_{\text{в.кв}}$  - чисельність висококваліфікованих працівників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{с.обл.}}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$K_{\text{орп}2022} = 45 / 55 = 0,81$$

$$K_{\text{орп}2023} = 54 / 62 = 0,87$$

$$K_{\text{орп}2024} = 62 / 68 = 0,91$$

В основному колективу товариства характерні такі риси як дисциплінованість, надійність та професійна компетентність;

5) коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу:

$$K_{\text{в.м.}} = \text{Ч}_{\text{з.р.м}} / \text{Ч}_{\text{с.обл.}} , \quad (2.4)$$

де

$\text{Ч}_{\text{з.р.м.}}$  – чисельність працівників, які змінили робочі місця всередині товариства, осіб;

$\text{Ч}_{\text{с.обл.}}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$K_{\text{з.р.м.}2022} = 12 / 55 = 0,218$$

$$K_{\text{з.р.м.}2023} = 5 / 62 = 0,080$$

$$K_{\text{з.р.м.}2024} = 5 / 68 = 0,073$$

Спостерігаємо, що у 2022 році значення показника внутрішньої мобільності було найвищим, і це пов'язано з кадровим дефіцитом, тому деяка частина працівників була змушена змінити робоче місце в межах товариства.

На рис. 2.9. відобразимо рівень забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

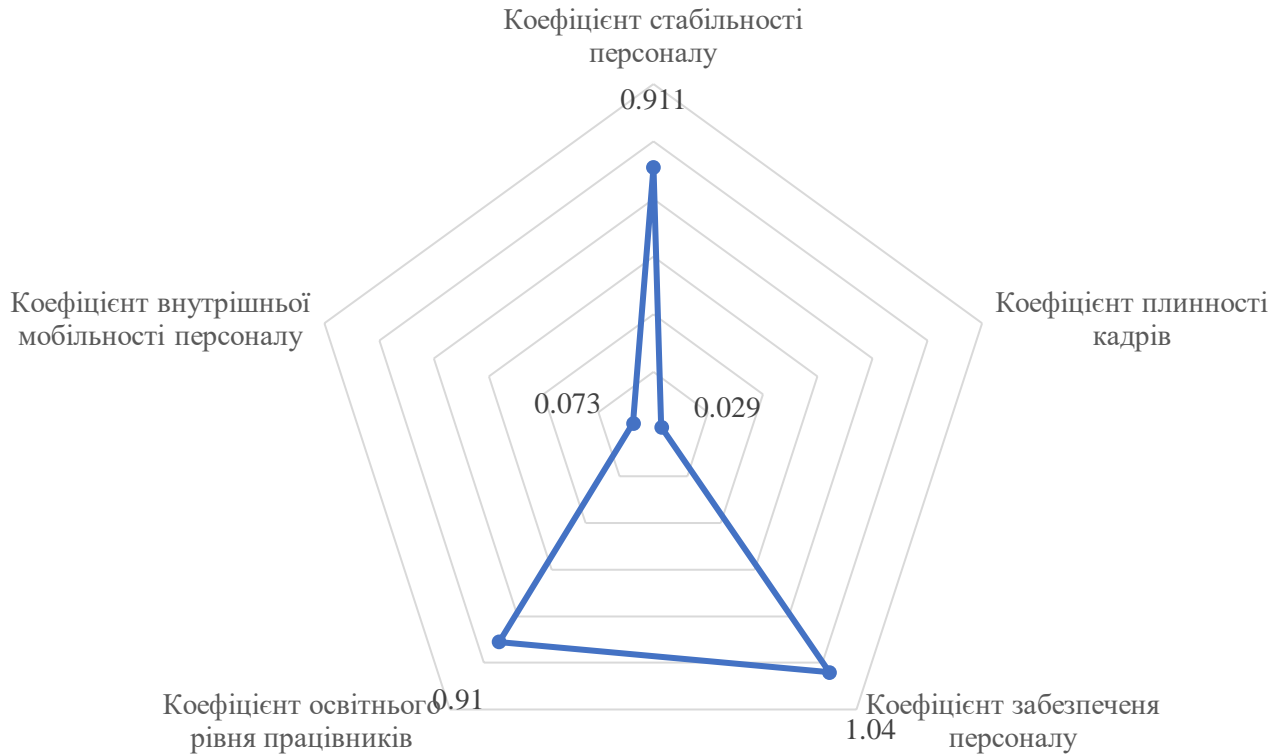


Рис. 2.9. Рівень забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея»  
Розроблено автором

Спостерігаємо, що коефіцієнти забезпечення кадрової безпеки є досить різними та повинні враховуватись при розробці стратегії управління персоналом.

#### **2.4. Напрями покращення забезпечення кадрової безпеки товариства**

Війна в Україні змусила усіх суб'єктів господарювання переглянути та змінити підходи до системи управління персоналом, тому що відсутність гнучкої концепції кадрової політики не забезпечує швидке реагування та адаптацію до різких змін зовнішнього середовища. В сьогоденних умовах ведення бізнесу, більшість підприємств відчувають дефіцит кваліфікованих

працівників, що вимагає використання більш нових технологій в системі кадрової роботи.

Впровадження сучасних технологій кадрової безпеки матиме на меті здійснювати контроль над основними елементами системи управління персоналом.

В сучасних конкурентних умовах правильно сформовані процеси управління персоналом забезпечують перевагу компанії на ринку та мають значний вплив на ефективність компанії загалом, однак водночас і вимагають посиленої уваги з боку менеджерів. Надзвичайно важливим етапом складного механізму управління персоналом підприємства є процес найму, підбору та добору персоналу. Підбір розпочинається з етапу визначення кадрової потреби компанії, детального аналізу запиту, оформлення вакансії та формування стратегії процедури рекрутменту. Процедура завершується прийняттям кандидата на роботу та закриттям вакантної посади [32].

Для якісного підбору персоналу застосовують певні сучасні технології (рис. 2.10.).

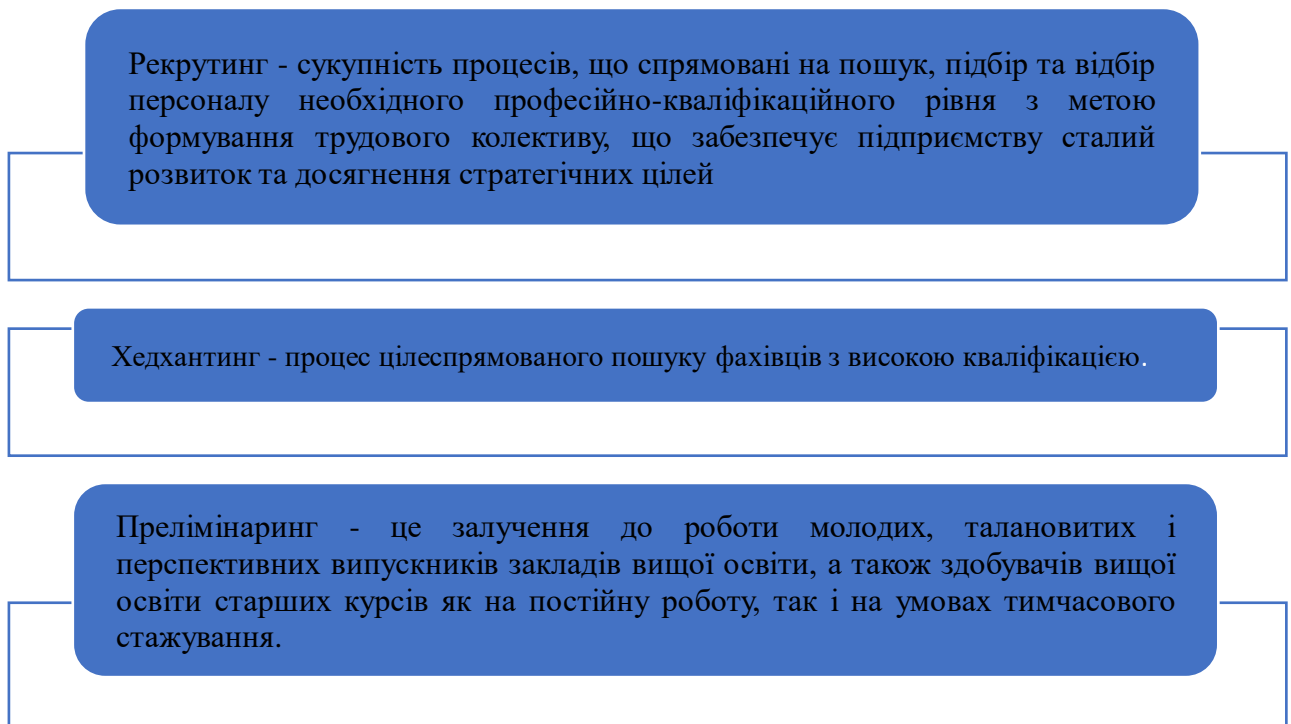


Рис. 2.10. Сучасні технології підбору персоналу [33-35]

В умовах війни фізичний та психологічний захист працівників повинні бути пріоритетними завданням для кожного підприємства, тому товариству запроваджувати стратегію wellbeing-управління персоналом, що має на меті створити сприятливе середовище, в якому працівники можуть повністю розкрити свій потенціал, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, а також відчувати себе цінними членами організації [36]. Програма wellbeing-управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» повинна охоплювати певні компоненти забезпечення добробуту кожного працівника, зокрема [37]:

- створення комфортних умов для роботи в офісі (естетика середовища, бонуси на харчування, ергономіка робочого простору, можливості для відпочинку) та за його межами (гнучкий графік, дистанційна робота, робота на свіжому повітрі поза офісом);

- стимулювання здорового способу життя – спільні заняття спортом і фітнес-програми, практики стресостійкості та концентрації;

- матеріальні стимули – програми медичного страхування, пільги на іпотеку, знижки на подорожі, бонуси на виставки або концерти; - особистісний розвиток і розвиток компетентностей – навчальні програми, курси, тренінги, підвищення кваліфікації.

Запровадження сучасних технологій підбору персоналу та програми wellbeing-управління персоналом повинні забезпечувати високий рівень кадрової безпеки на стратегічному рівні.

Для оцінки рівня забезпечення кадрової безпеки від запропонованих заходів здійснимо діагностику працівників товариства шляхом проведення анкетування з визначенням загального балу оцінки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Значення вагомості напрямів забезпечення кадрової безпеки

ТОВ «Чудова Ідея»

| Напрями забезпечення кадрової безпеки          | Вага  |
|--|-------|
| Розроблення чітко визначеної кадрової політики | 0,162 |



## Продовження таблиці 2.4

|   |       |
|---|-------|
| Навчання персоналу  | 0,160 |
| Розвиток персоналу  | 0,157 |
| Розроблення та впровадження стратегії wellbeing-управління персоналом             | 0,155 |
| Моніторинг та аналіз діяльності персоналу   | 0,152 |
| Чіткий план дій у випадку надзвичайної ситуації для забезпечення кадрової безпеки | 0,148 |

Джерело: складено автором

Як вказують дані опитування свідчать про необхідність впровадження сучасних технологій управління персоналом для забезпечення високого рівня економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

### Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» – це підприємство, що займається торговельною діяльністю продовольчих та не продовольчих груп товарів, щоб забезпечити найбільш високі потреби споживачів та потенційних клієнтів. Незважаючи на виклики та загрози зовнішнього середовища, ТОВ «Чудова Ідея» досить ефективно розвивалось, про що вказує динаміка відкриття торгових точок та показники фінансової діяльності товариства. Проведені розрахунки показали, що за 2022-2024 рр. ТОВ «Чудова Ідея» зросли показники рентабельності власного капіталу та рентабельності активів, що свідчить про те, що кожна гривня активів приносила чистий дохід.

Визначено, що ТОВ «Чудова Ідея» застосовує лінійно-організаційну структуру управління, що сприяє топ-менеджменту чітко визначати ролі та завдання підлеглих для досягнення стратегічних цілей діяльності. Протягом 2022-2024 рр. зростала середньооблікова чисельність працюючих працівників товариства.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що кадрова безпека є надзвичайно важливим елементом забезпечення безпечної діяльності будь-якого підприємства. Кадрову безпеку більшість вчених трактують з позицій кількох підходів та у контексті забезпечення стабільної діяльності підприємства шляхом зменшення ризиків та усунення загроз, що виникають через протиправну діяльність або бездіяльність персоналу. Забезпечення кадрової безпеки передбачає використання комплексу заходів, які повинні відповідати законодавчим, нормативним вимогам та реальним потребам підприємства, а також певних стратегій, щоб здійснювати надійний та ефективний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Проведено характеристику діяльності ринку українського ритейлу, який засвідчив, що з початком повномасштабного вторгнення він зіштовхнувся з певними викликами – постійні тривоги, дефіцит кадрів, проблеми з логістикою та постачанням товарів, обстріли. У 2024 році плинність персоналу в ритейлі складала 60%, що становить значну загрозу кадровій безпеці, і така ситуація зумовлена міграцією населення, мобілізацією та демографічною кризою.

Аналіз індикатора ділової впевненості ритейлу показав, що війна на цей показник здійснила дестабілізуючий вплив, і відповідно про це вказують показники 2022 року – 3,7%. Проте торговельні підприємства зуміли адаптуватись до складних умов господарювання та зуміли покращити показники ділової впевненості у 2024 році.

Проведено характеристику діяльності ТОВ «Чудова Ідея», який свідчить про те, що основною метою його діяльності є отримання прибутку шляхом формування ринкової інфраструктури, насичення товарами і задоволення потреб усіх груп споживачів.

Визначено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Чудова Ідея» є – надійна репутація, реалізація фермерської продовольчої продукції без

ГМО, надзвичайно широкий асортимент товарів, висококваліфіковані працівники, міцна корпоративна культура.

Здійснено аналіз фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея», які вказують про позитивну динаміку збільшення власного капіталу на 19,3%; виручки від реалізації продукції на 175386 тис. грн.; чистого прибутку на 28987 тис. грн. Така тенденція свідчить про те, що товариство досить ефективно використовує власні ресурси.

Наголошено, що кадрова безпека ТОВ «Чудова Ідея» є ключовим елементом забезпечення безпеки товариства в цілому. Визначено, що забезпечення високого рівня кадрової безпеки надає можливість товариству здійснювати належний захист власних інтересів та цінностей, забезпечувати сталий розвиток, нейтралізувати кадрові загрози, мінімізувати кадрові ризики та здійснювати гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Здійснено аналіз рівня забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея», який показав, що коефіцієнт стабільності персоналу 0,917 є досить високим, і свідчить про високий рівень дисципліни працівників; коефіцієнт плинності кадрів свідчить про наявність певних кадрових проблем та становив 0,029; показники коефіцієнта забезпечення персоналу товариства перебувають в нормі – 1,09; коефіцієнт освітнього рівня працівників становить 0,91, що вказує на високий кваліфікаційний рівень працівників; коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу вказує про досить оптимальне використання ресурсів працівників.

Запропоновано підходи до підвищення рівня забезпечення кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея» шляхом провадження сучасних технологій кадрової безпеки (підбір персоналу, формування його лояльності та організація контролю за виконанням доручень) та програми wellbeing-управління персоналом, що повинні бути елементами стратегічного управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 28 / 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571> (дата звернення: 09.11.2024).
2. Гавловська Н., Йолкін С., Семенченко В., Довга А. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №328(2). С. 464-469. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>.
3. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6824> (дата звернення: 20.11.2024).
4. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 38. С. 8-13. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Upsal\\_2011\\_8\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Upsal_2011_8_3).
5. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php>. (дата звернення: 25.11.2024).
6. Курило Я. І. Управління конфліктами в підсистемі кадрової безпеки організації. *Безпеківі аспекти управління організаціями в умовах війни*. 2023. URL:

[https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12\\_05\\_2023.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf).

(дата звернення: 25.11.2024).

7. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2016. № 5. С. 25-29. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.
8. Вітик Б. (2024). Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (11)), 66-69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>.
9. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165>. (дата звернення: 01.12.2024).
10. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук праць за ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2018. № 4 (68). С. 53–63. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/68/pdf/53-63.pdf>.
11. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»* №4 (52), 2018. С. 56-68. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/koval-y-s,+27%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/koval-y-s,+27%20(1).pdf).
12. Матюх С., Рорбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 105–111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(15)).
13. Абзялова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільства*. 2020. Випуск 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>. (дата звернення: 10.12.2024).

14. Дуднева Ю.О. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 245-249. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf).
15. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 163–167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_27).
16. Курепін В. М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 4. С. 170-176. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-19>.
17. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №7. С. 531-535. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/89.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf).
18. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 2. С. 133–142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2017\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_16).
19. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк І. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
20. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 31. 2018. С. 53-59. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/31\\_2018/12.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/12.pdf)
21. Обґрунтування шляхів застосування психофізіологічних досліджень з використанням поліграфа з метою кадрової безпеки для прийняття кадрових рішень. Звіт про науково-дослідну роботу у 2-х частинах / НМЦ КП МО України. Держ. реєстр. номер 0117U002430. К., 2017. 416 с.
22. Малюга В. М., Кузьменко М. Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №5 (63). С. 70-79. URL: 10.33099/2617-6858–21–63–5–70-79.
23. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес*

- та управління. 2020. №25. С.172-179.  
URL:<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/4837>.
24. Степасюк, Л., & Старомінський, В. (2024). Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>. (дата звернення: 19.12.2024).
25. Городняк І. В., Гнатів Ю. П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 49-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>.
26. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/234340\\_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl](https://biz.ligazakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl). (дата звернення: 20.12.2024).
27. Бізнес під час війни: топ найбільш стійких ритейл-компаній України. URL: <https://progroshi.news/news/biznes/biznes-pid-chas-viyuni-top-nauybilsh-stiykih-riteyl-kompaniy-ukrajini-2007.html>. (дата звернення: 20.12.2024).
28. Наумова, Т., Кирильєва, Л., & Лемешко, Я. (2023). Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>. (дата звернення: 25.12.2024).
29. Корнилюк Р. Оборот сектору роздрібної торгівлі на другий рік повномасштабної війни зріс на 30%. URL: <https://blog.youcontrol.market/oborot-siektoru-rozdribnoyi-torghivli-na-drughii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-zris-na-30/>. (дата звернення: 25.12.2024).
30. Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43140719/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43140719/). (дата звернення: 26.12.2024).
31. Рейтинг ТОП 200 найбільші компанії України в приватному секторі за версією Forbes Ukraine. URL:

<https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-200-najbilshi-kompaniyi-ukrayini-v-privatnomu-sektori-za-versiyeyu-forbes> (дата звернення:

26.12.2024).

32. Гнилянська Л., Демчук А., Юрчик А. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутменту в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17> (дата звернення: 27.11.2024).
33. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77> (дата звернення: 18.11.2024).
34. Хаак Т. 12 трендів рекрутингу в 2018. HR-tv. URL: <https://hr-tv./articles/trendi-rekrutinga> (дата звернення: 24.11.2024).
35. Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №5/2. С.16-20. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).3).
36. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *ГЕВ. Т: ТНТУ*. 2024. Том 89. № 4. С. 99–111. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.04.099](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099).
37. Баніт О. В., Мерзлякова О. Л. WELLBEING – управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit\\_Merzlyakova\\_%D1%80-%D0%BB%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%97%20%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit_Merzlyakova_%D1%80-%D0%BB%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%97%20%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf). (дата звернення: 11.01.2025).
38. Верескля М. Financial security of the state: international experience in the study of institutional and legal causes of crisis phenomena in the economy. / Бліхар М., Михаліцька Н., Комарницька І., Козяр Г. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 2. № 37. С. 426-437. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230333>



39. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyy A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. T. 22 (2). P. 299-309. URL ://doi.org/10.3846/btp.2021.13431
40. Kopytko M., Ruda I., Yatsyk M., Viunyk O. Effective strategy for implementing state financial assistance in the use of alternative energy technologies for critical infrastructure enterprises under elevated national security threats *Financial Internet Quarterly*. 2024. Vol.20. No.4. p.96-108. URL: <https://finquarterly.com/current-issue/?number=83&id=669> <https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0030>
41. Kopytko, M., Mariana Vereskliia , & Khrystyna Hrupska (2021). Trends and Challenges in the Field of Consulting and Business Processes Management. *Social and Legal Studios*, 4(2), 151-159. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>.
42. Mykhalitska, N. Ya., Mariana Vereskliia , & Vinichuk, V. (2019). The Problem of Integrated Assessment and Forecasting of the Level of Ukraine's Economic Security. *Social and Legal Studios*, 2(4), 146-155. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2019-4-146-155>.