

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

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу денної форми навчання

Михайла КАМЦЯ

Науковий керівник:

доцент, кандидат наук з

державного управління,

Соломія ГАНУЩИН

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

КАМЕЦЬ М. Управління кадровою безпекою товариства. – Рукопис.

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

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз змісту кадрової безпеки підприємства, стратегії та ризиків кадрової безпеки підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристика галузі, ТОВ «Чудова Ідея» та його фінансово-господарської діяльності; проаналізовано управління кадрової безпеки товариства та запропоновано напрями удосконалення управління кадровою безпекою товариства.

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

Ключові слова: кадрова безпека, персонал, економічна безпека, ризики, загрози.

ANNOTATION

KAMETS M. Management of personnel security of the company. – 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 section provides a theoretical analysis of the content of the enterprise's personnel security, the strategy and risks of the enterprise's personnel security. The second section provides a general description of the industry, Chudova Ideya LLC, and its financial and economic activities; analyzes the company's personnel security management and suggests areas for improving the company's personnel security management.

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

Keywords: personnel security, personnel, economic security, risks, threats.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Зміст кадрової безпеки підприємства.....	6
1.2. Стратегія та ризики кадрової безпеки підприємства.....	12
Висновки до першого розділу	15
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ».....	16
2.1. Загальна характеристика галузі, товариства та його фінансово- господарської діяльності.....	16
2.2. Аналіз рівня кадрової безпеки товариства.....	29
2.3. Напрями удосконалення управління кадровою безпекою товариства.....	36
Висновки до другого розділу	41
 ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для успішного ведення бізнесу в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища будь-який суб'єкт господарювання повинен мати ефективну систему заходів безпеки. Самі ж працівники підприємства можуть створювати певні загрози та ризики для його діяльності, адже дотичні до всіх аспектів діяльності підприємства. Ефективно сформована та реалізована кадрова безпека повинна нівелювати усі загрози, що можуть виникати в процесі функціонування підприємства. Забезпечення кадрової безпеки є підґрунтям для стратегічного розвитку підприємства та соціального розвитку території його розташування. Тому тема дослідження є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління кадрової безпеки на підприємстві присвячено чимало досліджень, основними з яких є праці Н. Аблязової, Р. Біловола, О. Воронки, З. Живко, Н. Зачосової, М. Копитко, В. Курепіна, І. Маркіної, Н. Михаліцької, В. Панченко.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і формування практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- охарактеризувати зміст кадрової безпеки підприємства;
- визначити стратегію та ризики кадрової безпеки підприємства;
- охарактеризувати галузь роздрібної торгівлі;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «Чудова Ідея» та його фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати управління кадровою безпекою товариства;
- запропонувати напрями удосконалення управління кадровою безпекою товариства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні управління кадровою безпекою ТОВ «Чудова Ідея».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних аспектів управління кадровою безпекою здійснювалося за допомогою діалектичного методу пізнання; для аналізу системи кадрової безпеки використані конкретний та абстрактний підходи; удосконалення системи кадрової безпеки – логічне мислення, методи вибірки та порівняльного аналізу, економіко-статистичного методів.

Інформація про практичне значення роботи полягає у практичному застосуванні в управлінні кадровою безпекою ТОВ «Чудова Ідея».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів та висновків. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 7 рисунків, 13 таблиць, список літератури 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст кадрової безпеки підприємства

В реаліях сьогодення неможливо ефективно вести бізнес без забезпечення високого рівня кадрової безпеки. Адже кадри є основою успіху функціонування та розвитку будь-якого підприємства.

Кадрова безпека на сучасних підприємствах передбачає формування дієвих методів та механізмів управління ефективністю праці своїх працівників. Кожен працівник організації з метою відповідального виконання поставлених завдань повинен бути впевнений в належному стимулюванні його праці. Недієві способи мотивування персоналу підприємства тягнуть за собою неякісне виконання посадових обов'язків, що в майбутньому позначається на готовій продукції підприємства, яка потрапляє до споживача. Варто зазначити, що такий негативний кінцевий результат призводить до зменшення прибутковості підприємства та відображається на його економічних, соціальних та міжнародних показниках. Таким чином, ефективність та якість виробництва продукції чи послуг підприємства залежить від налагодженої системи кадрової безпеки [1, с. 165].

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці, зміна сутності контролю за персоналом, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством. З іншого боку, простежуються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам волі а автономії в прийнятті рішень, що призводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом [2].

Аналіз джерел літератури дає можливість визначити суть поняття «кадрова безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення	Підхід
О. Воронка	це не лише стан, й здатність підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, захищаючи інтереси підприємства, удосконалюючи кадровий потенціал, підтримуючи ефективну систему управління людськими ресурсами, створюючи безпечні умови праці та забезпечуючи надійність персоналу.	Як складова безпеки підприємства
Ю. Чаплигіна	Як складова безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та використанням його людського, інтелектуального і соціального капіталу.	
А. Мітрофанов	Це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.	Як стан організації
А. Джобава	Визначає кадрову безпеку як сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства.	Як сукупність заходів

Продовження таблиці 1.1

А. Шаваєв	Стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її кадровою складовою.	Як стан захищеності інтересів організації, пов'язаних із її кадровою складовою
Н. Логінова	Це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і тих, які йдуть безпосередньо від нього.	Як складова економічної безпеки підприємства
Н. Швець, І. Чумарін, М. Лисенко, Н. Мехеда	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.	Як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Як бачимо, всі визначення мають спільні між собою риси, але підходи авторів різняться тим, що вони здебільшого зосереджуються на окремих елементах сутнісних характеристик кадрової безпеки [2].

За різними підходами кадрова безпека визначається як [2]:

1) стан системи, тобто стан захищеності інтересів організації й удосконалення її людського капіталу;

2) сукупність процесів, що спрямовані на зміцнення, збереження і розвиток кадрового потенціалу;

3) сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства.

Основними завданнями системи кадрової безпеки підприємства є [3]:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;

- формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;

- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;

- складання нормативної документації для інших співробітників служби управління кадрами;

- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;

- виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства;

Проведення заходів, що спрямовані на не допуск осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству.

В. Панченко стверджує, що до об'єктів кадрової безпеки слід віднести [3]:

- фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрата та навмисних фінансових махінацій;

- керівників, акціонерів, партнерів, штатний та позаштатний персонал, які володіють інформацією, що не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;

- технічні засоби та програмне забезпечення, що використовуються співробітниками в процесі виконання їх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;

- об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпionaжу і корпоративної розвідки та навіть знищення власним персоналом;

- усі матеріальні ресурси господарюючого суб'єкта до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі правомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну підприємства;

- захищену інформацію, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджувані інформаційні ресурси, що є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору та передачі третій, зацікавленій стороні, втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що тягне за собою шкоду інтересам підприємства.

Суб'єктами кадрової безпеки виступають фізичні юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, що приймають безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. В. Панченко суб'єктів кадрової безпеки поділяє на дві групи [3]:

- 1) зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, що не мають ділових відносин із підприємством;

- 2) внутрішні, до яких слід віднести службу безпеки підприємства, кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства.

О. Воронка виокремила основні складові елементи кадрової безпеки підприємства [2]:

1) безпека життєдіяльності включає безпеку здоров'я, фізичну та силову безпеку працівників;

2) політико-правова, що включає податкову та юридичну безпеку – податкова безпека пов'язана із захистом персоналу від надмірного податкового тиску на нього з боку контролюючих органів влади; юридична безпека полягає у всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства та дотриманні чинного законодавства;

3) соціально- мотиваційна складова кадрової безпеки охоплює такі елементи, як:

- кар'єрна безпека: ґрунтується на професійно-кваліфікаційному та посадовому просуванні працівників підприємства, заохоченні в підвищенні своєї кваліфікації відповідно до вимог функціональних обов'язків;

- фінансова безпека – це передусім грошова забезпеченість персоналу, що відповідає посадовому окладу, кваліфікації, якості виконаної роботи;

- технологічна безпека – це система аналізу та прогнозування, яка направлена на виготовлення сучасного обладнання для робочого місця, впровадження новітніх технологій та широке використання передового досвіду розвинутих країн;

- естетична безпека пов'язана з проведенням науково-практичних семінарів, конференцій, диспутів, дискусій, а також із покращенням власного іміджу кожного працівника;

4) професійна безпека означає:

- безпеку праці: тобто створення безпечних умов праці на підприємстві;
- інтелектуальну безпеку: систему навчання для отримання високих знань, впровадження інновацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних умінь і навичок;

- інформаційну безпеку засновану на захисті персональних даних, конфіденційної інформації, здійснення ділової розвідки;

5) антиконфліктна безпека передбачає створення умов безконфліктного спілкування між працівниками та керівництвом на соціальному та особистісному рівнях.

Складові напрямки кадрової безпеки утворюють чітку і взаємопов'язану систему, функціонування кожного елемента якої безпосередньо впливає на економічну діяльність підприємства.

1.2. Стратегія та ризики кадрової безпеки підприємства

Стратегія забезпечення кадрової безпеки одна з найважливіших напрямків стратегічного управління підприємства. Формування кадрової безпеки з врахуванням можливих загроз та уникнення кадрових ризиків можливе за наявності відповідних стратегічних інструментів.

З метою забезпечення кадрової безпеки виділяють такі основні стратегії забезпечення економічної безпеки [4]:

1) стратегія зростання – за рахунок якої зміцнюється досягнутий рівень економічної безпеки, здійснюється контроль за результатами діяльності, проводяться превентивні заходи щодо попередження загроз економічним інтересам підприємства;

2) стратегія підтримки ґрунтується на фокусуванні уваги на пріоритетній складовій економічної безпеки підприємства;

3) адаптивна стратегія спрямована на здійснення адекватних заходів до змін зовнішнього середовища;

4) трансформаційна стратегія застосовується під час диверсифікації наданих послуг чи ринку збуту;

5) забезпечуюча стратегія передбачає проведення заходів для досягнення оптимального рівня економічної безпеки підприємства.

Формування ефективної кадрової безпеки здійснюється за допомогою стратегії та тактики у сукупності з місією підприємства, які визначають вектор

забезпечення відповідного процесу. Стратегічні цілі спрямовані на забезпечення кадрової безпеки щодо захисту кожного працівника, економічних інтересів підприємства та одержання максимального результату (рис. 1.1.).

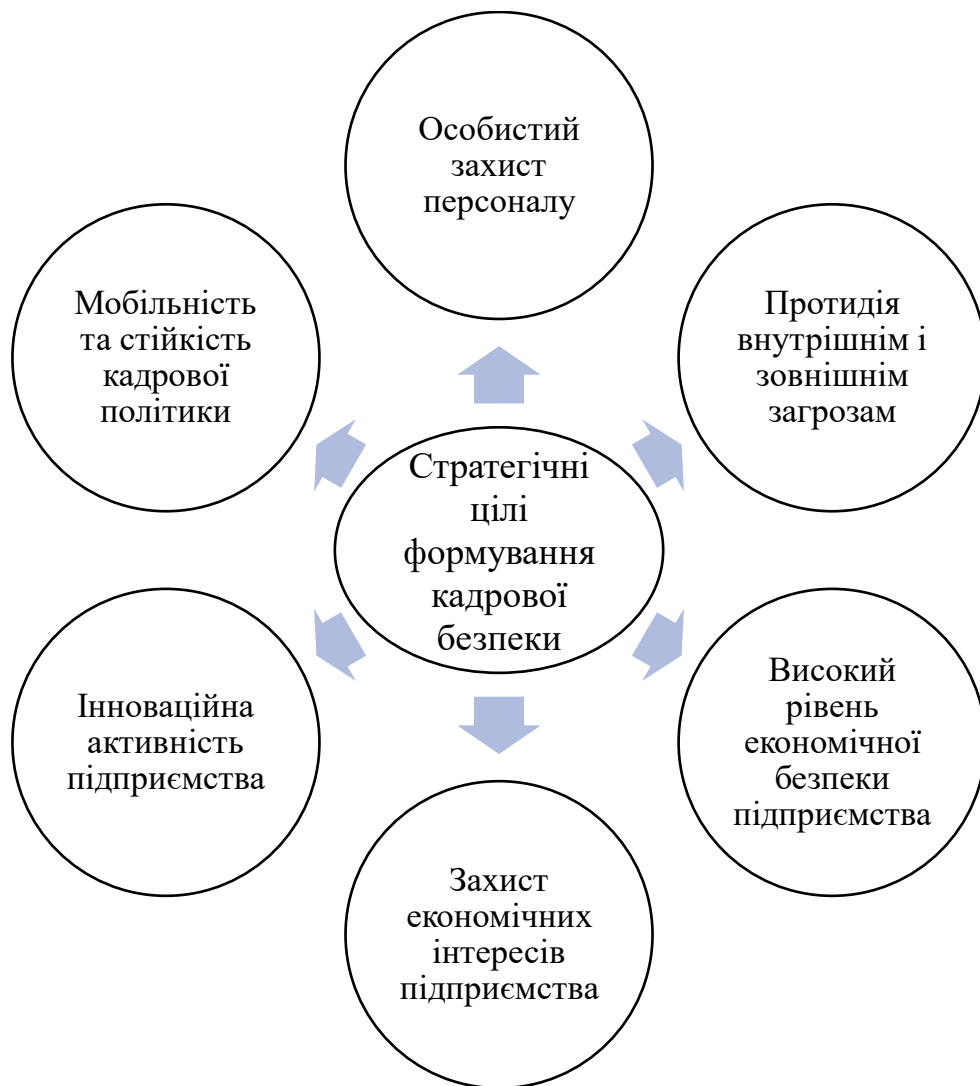


Рис. 1.1. Стратегічні цілі формування кадрової безпеки [4]

Для формування ефективної стратегії кадрової безпеки необхідно дотримуватися певних принципів [4]:

- принцип узгодженості передбачає гармонійне поєднання кадрової безпеки з корпоративною стратегією та стратегією управління персоналом;
- принцип законності ґрунтується на дотриманні чинного законодавства;
- принцип моральності передбачає формування сильної організаційної культури та дотримання морального кодексу щодо персоналу;

- принцип зацікавленості забезпечує виконання працівником стратегічних і тактичних рішень дотримуючись встановлених внутрішніх вимог та правил;

- принцип економічної ефективності забезпечується доцільністю розробленої стратегії кадрової безпеки та одержання результату;

- принцип оперативності спрямований на проведення проведених адаптаційних заходів безпеки.

Кадрові ризики, з якими стикаються підприємства мають екзогенне та ендогенне походження. Розглянемо кадрові ризики за складовими системи управління персоналом (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Кадрові ризики за складовими системи управління персоналом

Найбільш розповсюдженими зовнішніми факторами завдання збитку підприємству є переманювання конкурентами кращих співробітників. Конкуренти, зазвичай пропонують кращі умови праці, вищу оплату та різноманітні мотиваційні заходи. Внутрішніми ризиками, які можуть завдати шкоду підприємству є невідповідність кваліфікації співробітників відповідно до посад, низька система мотивації, несумлінне виконання персоналом власних посадових обов'язків та низькі критерії добору персоналу [7].

Висновки до першого розділу

В сучасних умовах, основу кадрової безпеки, становить конкурентоспроможний людський капітал, який наділений певними характеристиками та спроможний забезпечити інноваційну складову підприємства, що в свою чергу, впливає на якість та собівартість продукції, маркетингову політику та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Аналіз наукових праць свідчить, що поняття «кадрова безпека підприємства», з одного боку поєднують із забезпеченням трудовими ресурсами та формування ефективної команди підприємства, а з другого боку, кадрову безпеку визначають як стан захищеності від загроз та ризиків в системі управління персоналом підприємства. Необхідно наголосити, що ефективність використання персоналу характеризується рівнем використання знань, досвіду та умінь людини.

Впровадження системи управління кадрової безпеки має важливе значення для підприємства, оскільки дозволяє виявити та попередити ризики з боку персоналу, а також уникати загрози економічній безпеці. Метою управління кадрової безпеки підприємства є комплекс заходів спрямованих на запобігання зовнішніх та внутрішніх потенційних та реальних кадрових загроз та ризиків, які негативно впливають на успішне функціонування підприємства в нестійких умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Загальна характеристика галузі, товариства та його фінансово-господарської діяльності

Торгівля споживчими товарами посідає одне з провідних місць в економіці України. Основними формами діяльності в цьому секторі є приватні підприємці та велика роздрібна торгівля, на останню припадає найбільша частка продажів. Роздрібний ринок задовольняє потреби споживачів, пропонуючи широкий асортимент товарів, привабливі ціни, великий вибір і наявність різноманітних видів товарів в одному місці [8].

Повномасштабне вторгнення російських військ у 2022 році на територію України завдала серйозних збитків, країні, бізнесу та громадянам. Північна, центральна та східна Україна опинилися в зоні бойових дій. Це призвело до масової втрати населення, внутрішньої та зовнішньої міграції та непоправної шкоди житлу та інфраструктурі. Економіка країни зазнала відчутних наслідків: падіння реального ВВП, зростання інфляції, перебої в торгівлі та безпрецедентне зростання дефіциту бюджету [9].

З початком повного наступу економіка країни виглядала не межі колапсу, а населення – на межі повної бідності. Проте швидка адаптація можлива завдяки внутрішнім стабілізаційним заходам, монетарній політиці та політиці валютного курсу. Девальвація обмінного курсу гривні стабілізує валютні резерви та підтримує загальну макроекономічну та фінансову стабільність [10]. У перші тижні війни український Кабмін визначив роздрібну торгівлю продуктами харчування як стратегічну галузь економіки [12]. Зіткнувшись з новою кризою у формі тотальної військової агресії, роздрібні торговці змогли адаптуватися швидше, ніж криза, спричинена пандемією. Можна сказати, що українська економіка, яка зазнала великих втрат, завдяки діям уряду

стабілізувалася та адаптувалася до змін, дозволивши продовжити роботу підприємств, виробництво, внутрішню торгівлю, імпорт, експорт, сплату податків, заробітна плата, соціальні виплати [13]. Станом на червень 2022 року сума збитків роздрібної торгівлі становила 50 мільярдів гривень (рис. 2.1.) [14].

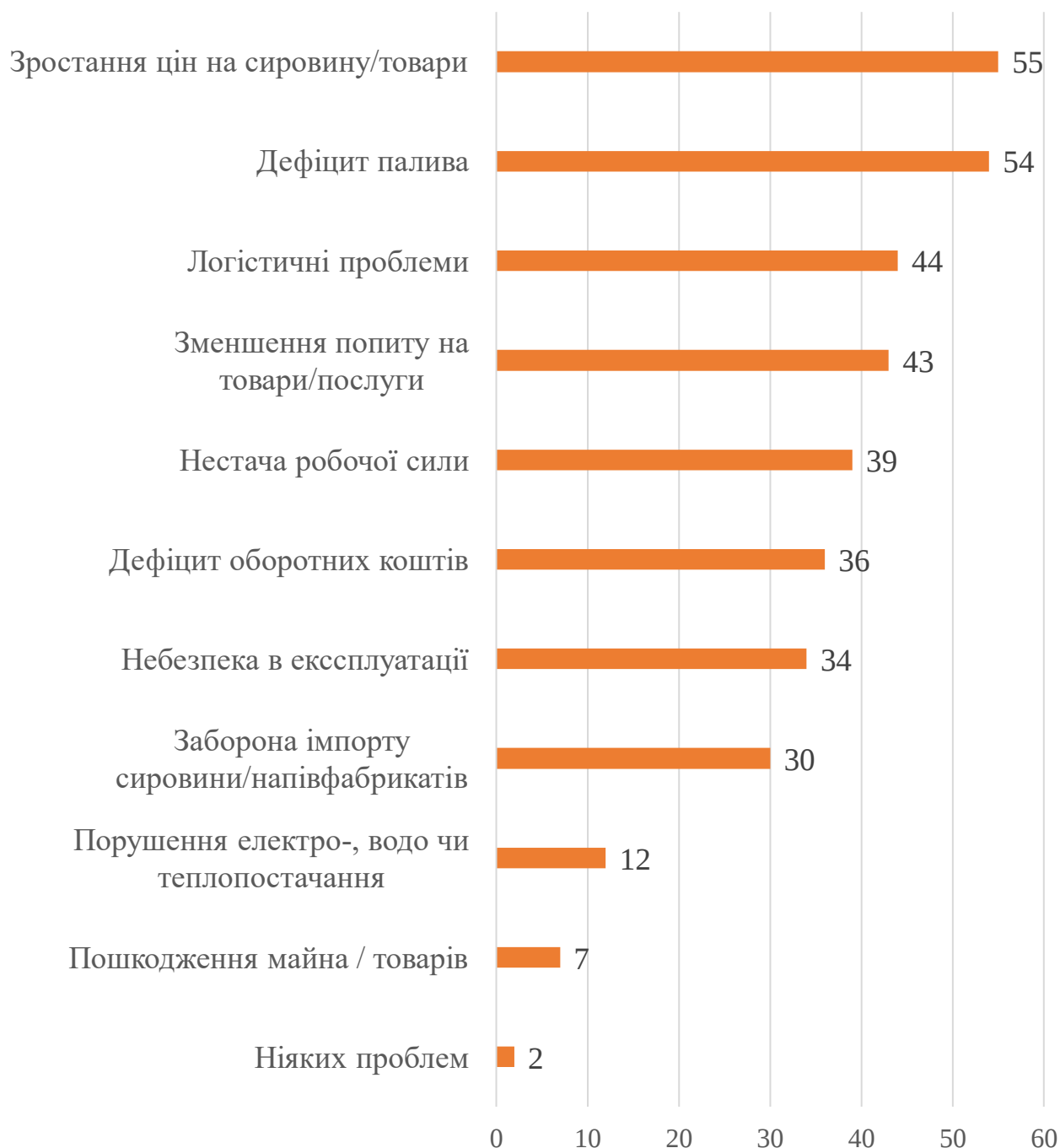


Рис. 2.1. Вплив повномасштабного вторгнення на роздрібний ринок та постачальників готової продукції в Україні [9]

Як бачимо, найочевиднішими наслідками було зростання цін на сировину та паливо, нестача сировини та палива в перші місяці війни, матеріально-технічні проблеми, скорочення споживчого попиту, нестача робочої сили та оборотних коштів, заборона та загрози імпорту. Проблеми з електропостачанням та матеріальні збитки виявилися меншими.

Основними чинниками, які впливають на ефективність функціонування підприємств роздрібною торгівлі під час воєнного стану є [8]:

- руйнування інфраструктури;
- втрата виробничих потужностей;
- втрата налагоджених каналів збуту;
- відсутність обігових коштів;
- висока вартість оренди та комунальних послуг;
- високі податки;
- логістичні проблеми;
- порушення стабільних ланцюгів поставок;
- зменшення попиту на товари та купівельної спроможності споживачів;
- проблема збору, резервування готівки та обмін;
- відключення електроенергії

Розглянемо зміни у споживчих цінах на товари та послуги на ринку роздрібною торгівлі, у зв'язку з впливом війни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз змін у споживчих цінах на товари та послуги на ринку
роздрібною торгівлі

Назва	Вересень 2022 до серпня 2022 року	Вересень 2022 до вересень 2021 року	Січень- вересень 2022 року по січень- вересень 2021 року
1. Споживчі ціни	1,9	24,6	18,0

Продовження таблиці 2.1

2. Продукти харчування, безалкогольні напої	1,9	31,7	23,7
Продукти харчування	1,8	32,1	24,3
Хлібобулочні вироби	-0,1	36,6	28,8
Хліб	0,6	24,9	22,3
Паста	0,8	31,0	23,2
М'ясо, м'ясні продукти	3,1	22,0	16,7
Риба, рибні продукти	3,4	40,7	25,1
Молоко	1,3	19,4	18,0
Сир	1,9	22,3	18,0
Яйця	22,7	14,2	-1,6
Масло	1,8	25,9	22,4
Соняшникова олія	0,2	10,1	14,2
Фрукти	9,8	45,9	16,7
Овочі	-10,4	84,8	70,1
Цукор	3,6	26,8	20,4
Безалкогольні напої	3,6	29,8	16,4
3. Тютюнові вироби, алкогольні напої	1,1	21,2	15,8
4. Одяг, взуття	9,8	0,1	-4,1
Одяг	9,2	-1,4	-4,7
Взуття	10,5	1,3	-4,3
5. Фармацевтична продукція та медичні товари	1,6	20,6	13,6
6. Транспорт	0,4	41,1	28,4
Паливно-мастильні матеріали	-1,3	66,2	53,6

Джерело: складено автором за матеріалами [8]

Порівняно з вереснем 2021 року у вересні 2022 року продукти харчування та безалкогольні напої подорожчали в середньому на 31,7%, алкогольні напої та тютюнові вироби – у середньому на 21,2%, зросли ціни на ліки та медичне обладнання в середньому на 20,6%, а транспортні перевезення подорожчали в середньому на 41,1%, паливно-мастильні матеріали – на 66,2%. Ледь не подорожчав одяг і взуття – лише на 0,1% [8].

Дані Державної служби статистики дозволяють констатувати, що після значного спаду під час повномасштабного вторгнення підприємствам роздрібної торгівлі вдалось адаптуватись до складних умов роботи під час воєнного стану, продемонструвавши поступове зростання обсягу роздрібної торгівлі (рис. 2.2.).

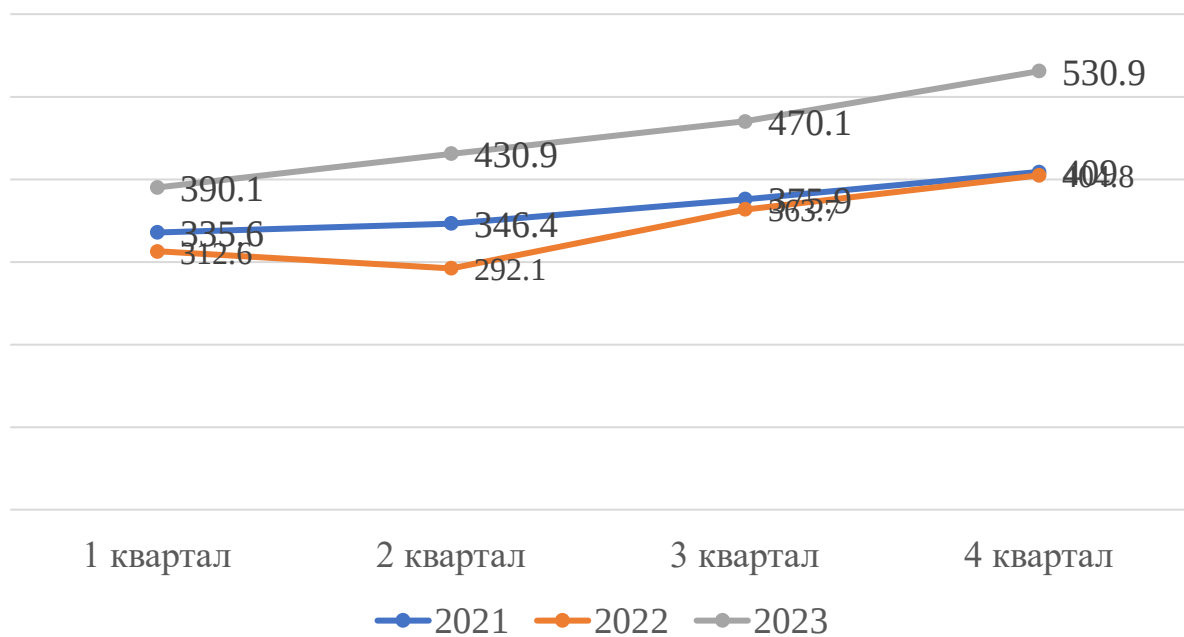


Рис. 2.2. Динаміка обороту роздрібної торгівлі по кварталам [15]

Враховуючи сучасні умови та тренди, що склалися у галузі роздрібної торгівлі основними напрямками її розвитку у повоєнний час є:

- поширення стратегії омнікальності;
- цифровізація основних торговельних бізнес-процесів;
- розвиток власної торгової марки;
- активізація маркетингової діяльності в соціальних мережах;

- активізація співпраці з місцевими товаровиробниками;
- використання зелених технологій в торгово-технологічному процесі.

ТОВ «Чудова Ідея» – це суб'єкт господарювання, що здійснює підприємницьку діяльність на власний ризик, передбачає систематичну діяльність для забезпечення прибутковості, дотримується вільного вибору підприємництва у межах чинного законодавства. Основним видом діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Основною місією діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є збереження робочих місць, забезпечення стійкості, зменшення тиску на торговельну сферу, дотримання податкової дисципліни. Визначимо розуміння працівниками місії створення та напрямів розвитку товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розуміння працівниками місії створення та напрямів розвитку ТОВ
«Чудова Ідея»

Місія	Оцінка менеджерів	Ранг	Оцінка торгово-оперативного персоналу	Ранг	Оцінка сумісників	Ранг
Система мотивації	40	3	25	1	20	1
Соціальна відповідальність	40	2	35	3	20	1
Максимально ймовірний прибуток	35	1	40	2	30	2

Джерело: складено автором

Як бачимо, кожна категорія персоналу товариства по-різному трактують місію створення та бачать напрями його розвитку. Так, менеджери розуміють, що мотиваційна система та соціальна відповідальність є основною місією діяльності товариства, а торгово-оперативний персонал не відчують мотиваційної підтримки.

Здійснюючи бізнесову діяльність ТОВ «Чудова Ідея» дотримується певних принципів:

- чесності;
- безпечності
- законності;
- відкритості;
- стабільності;
- підтримки ветеранів та ветеранок;
- створення інклюзивних робочих просторів;
- інноваційності.

Варто зазначити, що в період війни керівництво ТОВ «Чудова Ідея» активно турбується про забезпечення фізичної безпеки кожного працівника та забезпечення емоційної та психологічної складової здоров'я.

ТОВ «Чудова Ідея» бере активну участь у розбудові повоєнної економіки держави: вчасно сплачує податки; надсилає кошти на підтримку Збройних Сил України (про що звітує у вигляді фото в соціальних мережах на власній сторінці); підтримує внутрішньо-переміщених осіб та дітей, батьки яких загинули через війну.

Система управління ТОВ «Чудова Ідея» за 2022-2024 рр. зазнала певних організаційних змін з акцентом на розширений зв'язок із зовнішнім середовищем, стратегічну адаптацію до умов сьогодення, командну роботу, солідарну відповідальність та гнучкість в управлінні. Загальне керівництво товариством здійснює директор. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною (рис. 2.3.).

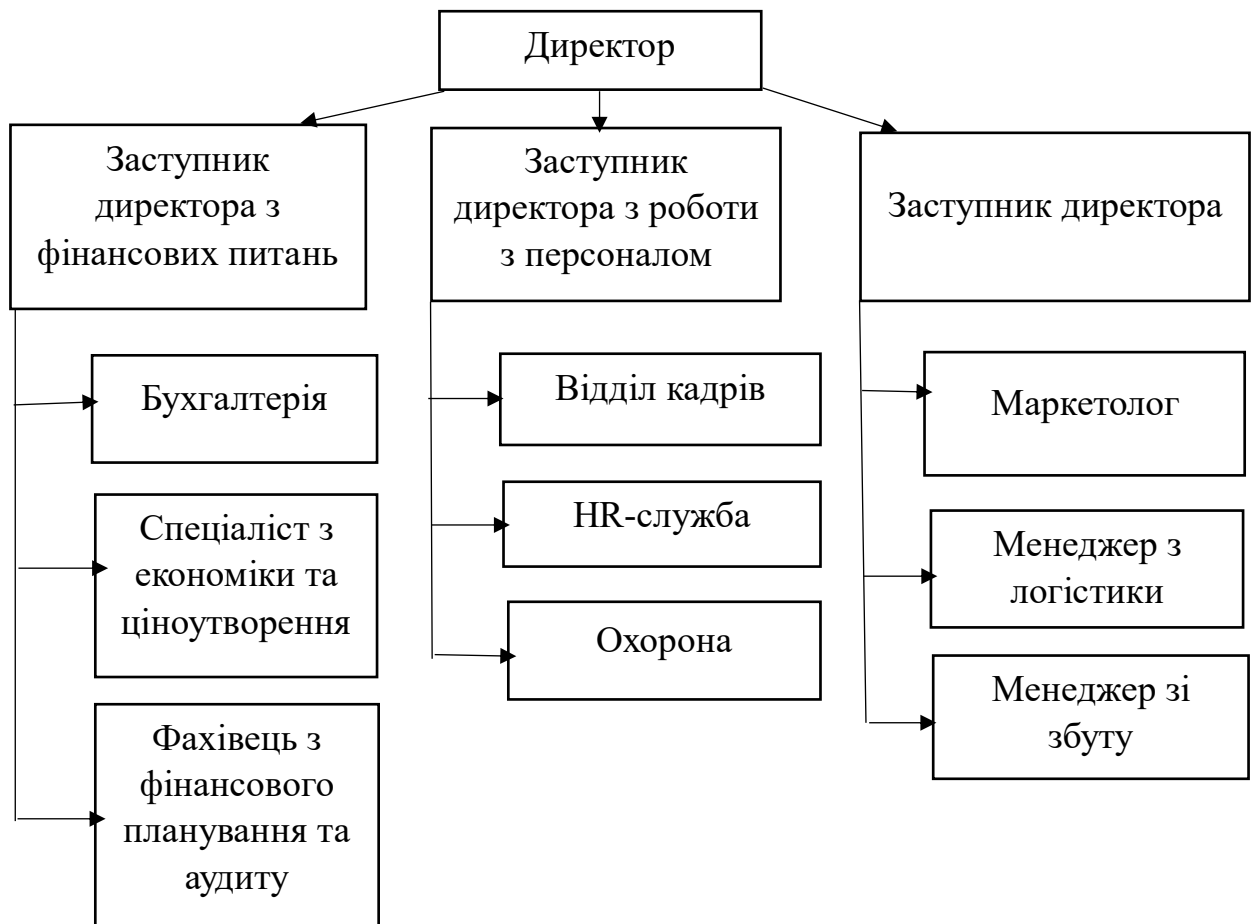


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Лінійно-функціональна організаційна структура характеризується:

- вертикальним прийняттям управлінських рішень;
- делегуванням повноважень функціональним підрозділам;
- наданням повноважень та відповідальності в межах функціональних обов'язків;
- управлінням виконавцями з різних структурних підрозділів;
- скороченням рівнів управління організацією;
- зменшенням навантаження на керівника;
- зростанням конфліктних ситуацій між керівниками;
- складністю контролю;
- втратою гнучкості реагування на виклики зовнішнього середовища.

Так, як ТОВ «Чудова Ідея» здійснює торговельну діяльність важливим аспектом є аналіз просування бренду у соціальних мережах та сайті (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аудит акаунту ТОВ «Чудова Ідея»

Назва	Характеристика
Аватар (фото профілю)	Фото профілю демонструє логотип товариства
Назва	Chudovaideya.com.ua
Опис акаунту	У шапці представлено товар, який можна знайти на сторінці, графік роботи та контакти, за якими можна зв'язатися, окрім особистого повідомлення
Бізнес-акаунт	Так
Наявність посилань на сайт, адаптивність сайту під мобільні телефони	Є посилання на сайт, адаптивний під мобільний телефон
Місто та країна	Львів, Україна
Контакти	Дірект, телеграм, номер телефону
Загальний стиль профілю	Стиль профілю і його наповнення відповідає діяльності та тематиці аккаунта
Кількість підписників	48300
Кількість підписок	5625
Кількість постів на момент аудиту	854
Середня кількість лайків на фото	165
Середня кількість коментарів	30
Рівень залученості підписників	0,52%

Джерело: складено автором

Розрахуємо коефіцієнт привабливості публікації для аудиторії (LR) протягом грудня 2024 року, за допомогою формули:

$$LR = \frac{El}{Kp} / R_p \quad (2.1)$$

де

E_l – сума лайків;

K_p – кількість підписників;

R_p – кількість публікацій.

$$LR = \frac{1113}{48300} / 6 = 0,003$$

Коефіцієнт комунікабельності (TR) визначає рівень залученості аудиторії в комунікацію та зворотного зв'язку:

$$TR = \frac{Ek}{Kp} / R_p \quad (2.2)$$

де

E_k – сума коментарів;

K_p – кількість підписників;

R_p – кількість публікацій.

$$LR = \frac{46}{48300} / 6 = 0,0001$$

Отримані результати представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Загальна статистика акаунту ТОВ «Чудова Ідея»

Показники за грудень 2024 року	Значення
Усього постів в акаунті	6
Усього підписників	48300
Лайків у середньому на пост	1113
Коментарів у середньому на пост	46
LR, %	
TR, %	

Джерело: складено автором

Проведений аналіз акаунту ТОВ «Чудова Ідея» показав, що йому необхідно змінити маркетингову стратегію, адже діюча стратегія є не ефективною.

IFAS – аналіз здійснює аналіз сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства [16].

Здійснимо IFAS – аналіз ТОВ «Чудова Ідея» шляхом оцінки експертами ваги внутрішніх факторів. Експертами виступили заступник директора з роботи з персоналом, менеджер зі збуту та менеджер торгового залу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

IFAS – аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<i>Сильні сторони</i>			
Широкий асортимент товарів	+4	0,04	+0,64

Продовження таблиці 2.5

Вдале розташування торгових точок	+4	0,1	+0,4
Власна програма лояльності	03	0,06	+0,18
Розвинутий нетворкінг	+4	0,1	+0,4
Висока клієнтоорієнтованість	+5	0,2	+1
<i>Слабкі сторони</i>			
Відсутність мобільного додатку	-4	0,15	-0,6
Відсутність послуги доставки товарів	-3	0,1	-0,3
Неефективне просування бізнесу в соціальних мережах	-3	0,1	-0,3
Залежність діяльності від платоспроможності населення	-4	0,15	-0,6
<i>Всього</i>		1	0,86

Джерело: складено автором

Як бачимо, сильні сторони переважають над слабкими, і це свідчить про нормальне внутрішнє середовище товариства. Основними сильними сторонами товариства є широкий асортимент товарів, розвинутий нетворкінг, а слабкими – неефективне просування бренду в соціальних мережах, відсутність послуги доставки товарів.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки		Відхилення
	2023	2024	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (товарів), тис. грн.	186851	193674	+6823

Продовження таблиці 2.6

2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	18637	19376	+4698
3. Адміністративні витрати, тис. грн.	13876	14678	+802
4. Витрати на збут, тис. грн.	13678	13876	+198
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	14673	15374	+701
6. Загальна чисельність персоналу, осіб	16	20	+4
7. Середня місячна заробітна плата, грн.	16325	19682	+3357
8. Фонд оплати праці персоналу, грн.	87637	97636	+9999
9. Продуктивність праці, грн.	739	832	+93

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Спостерігаємо, що у 2024 році чистий дохід збільшився на 3,7% порівнюючи з попереднім роком, і це вказує про те, що товари товариства користувалися попитом. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році 4698 грн. зростає, і в основному це пов'язано із нестабільною економічною ситуацією в державі.

Розглянемо динаміку фінансових результатів товариства (рис. 2.4.).

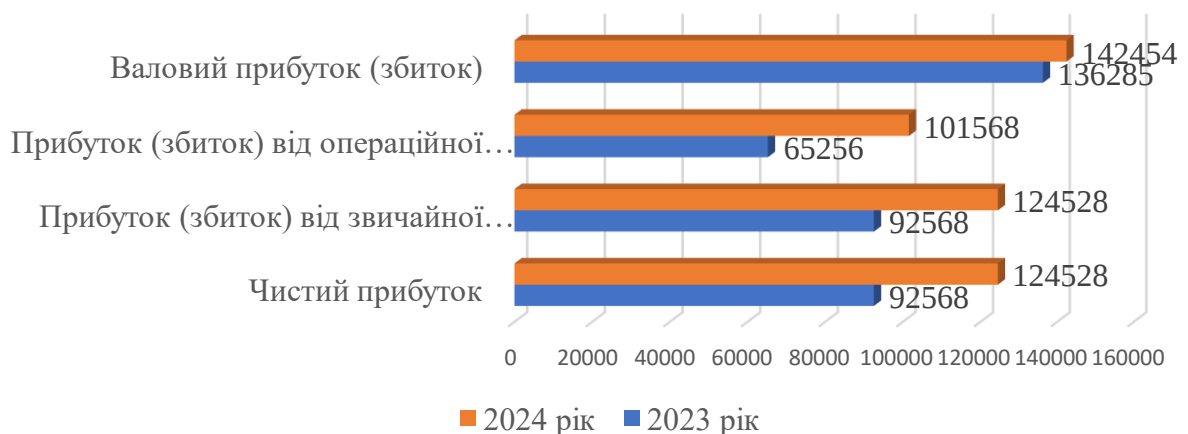


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Спостерігаємо, що протягом аналізованого періоду фінансові показники діяльності товариства зростали. Так, чистий прибуток у 2024 зріс на 34,5%. Прибуток від операційної діяльності також збільшився, так само як і валовий прибуток та прибуток від звичайної діяльності.

2.2. Аналіз рівня кадрової безпеки товариства

Перш ніж розпочнемо детальний аналіз кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея», наголосимо, що у товаристві чітко визначена кадрова політика (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Кадрова політика ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Здійснимо аналіз персоналу товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Назва	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у тому числі:	16	20	+4
1) управлінський персонал:	4	5	+1
- керівники	3	3	0
- спеціалісти	1	2	+1
2) робочий персонал:	8	12	+4
- продавці-консультанти	6	9	3
- касири	2	3	+1
3) допоміжний персонал:	4	3	-1
- прибиральники	2	2	0
- вантажники	2	1	-1

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 25%. Спостерігаємо і зростання персоналу серед управлінського та робочого персоналу, і це свідчить, що товариство незважаючи на виклики сьогодення розвивається та не допускає дефіциту кадрів.

Визначимо освітній рівень персоналу товариства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в т. ч.:	16	20	+4

Продовження таблиці 2.8

- магістри, спеціалісти, PhD (вища освіта)	7	13	+6
- бакалаври (неповна вища освіта)	6	5	-1
- інші рівні освіти (середня спеціальна і загальна середня)	3	2	-1

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Як бачимо, протягом аналізованого періоду рівень освітченості персоналу збільшився, адже зросла кількість працівників, які мають повну вищу освіту, та складав 84%.

Проведемо аналіз руху персоналу товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз руху персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в т. ч.:	16	20	+4
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	6	4	-2
3. Кількість звільнених працівників, осіб	8	5	-3
4. Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, осіб	14	9	-5

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Дані таблиці вказують, що товариство систематично оновлював власний персонал. Потреба в нових працівниках виникала, адже у період війни були звільнені працівники через мобілізацію, виїзд за кордон та досягнення пенсійного віку.

Основним завданням кадрової безпеки є захист від ризиків та загроз для ефективного управління персоналом та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Здійснимо аналіз рівня кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея» за допомогою розрахунків деяких її показників за 2024 рік.

1. Коефіцієнт забезпечення персоналом ($K_{зп}$), нормативне значення 1:

$$K_{зп} = Ч_{ф} / Ч_{шт} \quad (2.3)$$

де

$Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників, осіб;

$Ч_{шт}$ – штатна чисельність працівників, осіб.

$$K_{зп} = 20 / 24 = 0,8$$

Забезпеченість персоналом у товаристві становить 80%.

2. Коефіцієнт плинності персоналу є важливим показником кадрової безпеки. У випадку звільнення працівників за власним бажанням або через конфліктні ситуації, то ймовірний ризик витоку інформації. Значення цього показника має бути мінімальним:

$$K_{плин} = Ч_{зв} / Ч_{с.об.} \quad (2.4)$$

де

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

$Ч_{шт}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$K_{\text{плин}} = 5 / 20 = 0,25$$

Значення показника плинності кадрів вказує про те, що у ТОВ «Чудова Ідея» наявні кадрові проблеми, і необхідно здійснювати заходи щодо зміцнення корпоративної культури.

3. Ефективність праці характеризує показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{п}}$), яка залежить від показників виробітку та трудомісткості. Зростання цього показника вказує на зміцнення кадрової безпеки:

$$\Pi_{\text{п}} = O_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{с.об.}} \quad (2.5)$$

де

$O_{\text{п}}$ – обсяг наданих послуг, грн.;

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

$$K_{\text{плин}} = 16800 / 20 = 840 \text{ тис. грн.}$$

Продуктивність праці вказує про позитивні тенденції ефективності праці, адже зростає.

4. Коефіцієнт мотивації ($K_{\text{мотив}}$) характеризує рівень матеріального задоволення в порівнянні з конкурентами:

$$K_{\text{мотив}} = \text{Зпл}_{\text{факт}} / \text{Зпл}_{\text{ринк.}} \quad (2.6)$$

де

$\text{Зпл}_{\text{факт}}$ – фактична зарплата на підприємстві, грн.;

$\text{Ч}_{\text{шт}}$ – ринкова зарплата, грн.

$$K_{\text{мотив}} = 19682 / 18000 = 1,09$$

Можемо сказати, що у ТОВ «Чудова Ідея» проводяться заходи щодо підвищення мотивації персоналу з метою зміцнення кадрової безпеки.

5. Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($K_{\text{інтел}}$):

$$K_{\text{інтел}} = \text{Ч}_{\text{в.кв.}} / \text{Ч}_{\text{с.об.}} \quad (2.7)$$

де

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

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

$$K_{\text{мотив}} = 18 / 20 = 0,9$$

Можна сказати, що колективу товариства притаманні такі якості як надійність, професіоналізм та креативність.

6. Коефіцієнт продуктивності інформації ($K_{\text{п.інф}}$):

$$K_{\text{п.інф}} = O_{\text{п}} / B_{\text{інф}} \quad (2.8)$$

де

$O_{\text{п}}$ – обсяг наданих послуг, грн.;

$B_{\text{інф}}$ – витрати на модернізацію інформаційних ресурсів.

$$K_{\text{плин}} = 16800 / 80 = 210 \text{ тис. грн.}$$

Значення цього показника свідчить про ефективний кадровий менеджмент.

7. Коефіцієнт захисту персоналу та майна підприємства ($K_{зах}$):

$$K_{зах} = V_{ох} / П_{ч} * 100\% \quad (2.9)$$

де

$V_{ох}$ – витрати на охорону, грн.;

$П_{ч}$ – чистий прибуток, грн.

$$K_{плин} = 110000 / 124528 * 100\% = 88\%.$$

Розрахований коефіцієнт захищеності персоналу та майна товариства забезпечує ефективність кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея».

8. Коефіцієнт надійності структури управління визначає рівень відповідності та стійкості і визначається за формулою:

$$K_{над} = 1 - K_{н} / K_{заг} \quad (2.10)$$

де

$K_{н}$ – кількість рішень, які не були реалізовані;

$K_{заг}$ – загальна кількість прийнятих управлінських рішень у структурних підрозділах.

$$K_{над} = 1 - 18 / 452 = 0,039.$$

Досягнутий коефіцієнт надійності структури управління 0,039 не забезпечує стійкість реалізації прийнятих управлінських рішень та вказує про не високу надійність кадрової організаційної структури.

Аналізуючи кадрову безпеку ТОВ «Чудова Ідея» розрахуємо використання робочого часу працівниками (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз використання робочого часу працівниками ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Фонд робочого часу, люд-год	58763	72235	+13472
2. Відпрацьований час, люд-год	52877	66534	+13657
3. Невідпрацьований час, люд-год, в тому числі:	11564	6547	-5017
- щорічні відпустки	3245	3785	+540
- тимчасова непрацездатність	365	658	+293
- відпусток без збереження заробітної плати	1450	301	-1149
- інші причини	4523	1002	-3521

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

У 2024 році значення показника невідпрацьованого часу зменшився, і це свідчить, що ТОВ «Чудова Ідея» адаптувалось під виклики зовнішнього середовища.

2.3. Напрями удосконалення управління кадровою безпекою товариства

Кадри є запорукою успіху діяльності підприємства. В умовах війни ТОВ «Чудова Ідея» має певні проблеми в системі управління кадровою безпекою, і надзвичайно важливо залучити персонал до продуктивних результатів діяльності товариства. І залучення, саме нових працівників до трудової

діяльності та їхньої швидкої адаптації зміцнить і систему управління персоналом, і підвищить рівень кадрової безпеки товариства. І, саме онбординг буде ефективним інструментом утримання нових працівників на довгий період часу.

Онбординг – це комплексний процес адаптації нового працівника в організації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії. Ефективний онбординг сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри [17].

Основними завданнями впровадження онбордингу у ТОВ «Чудова Ідея» є [18]:

- залучити співробітника до роботи і поставити йому цілі на найближчий період;
- створити умови для легкого проходження випробувального терміну;
- надіслати співробітнику всю необхідну інформацію про його нову посаду, посадову інструкцію, документи з бази знань, що стосуються його безпосередньо;
- ознайомити з корпоративною культурою та цінностями компанії;
- ознайомити з роботою його відділу і познайомити з колегами;
- закласти фундамент для довірчих робочих взаємин, зміцнити бренд як надійного роботодавця.

Основними етапами впровадження онбордингу в систему кадрового менеджменту ТОВ «Чудова Ідея» є:

- 1) преобординг, який настає після того, як кандидат прийняв оффер. Це процес підготовки нового працівника до роботи, який відбувається до офіційного початку його робочого дня в товаристві;
- 2) підготовка робочого місця;
- 3) ознайомлення з документами, політикою та процедурами товариства, підписанням договорів, реєстрації робочих акаунтів та відвідування базових тренінгів;

4) професійний тренінг. Він складається із знайомства новачка з командою, робочими інструкціями, інструментами та протоколами. Для пришвидшення процесу адаптації, протягом першого тижня, важливо організувати першу зустріч нового працівника з лінійним керівником, робочою командою та її лідером;

5) проходження онбордингу по навчанню – процесу ознайомлення нового працівника з необхідними знаннями та навичками, що допоможуть йому ефективно виконувати свої обов'язки в товаристві за допомогою практичних завдань;

6) введення в посаду (від двох до чотирьох тижнів);

7) підтримання стратегічної комунікації у вигляді індивідуальних зустрічей працівника з HR менеджером та лідером команди, у вигляді проведення регулярних чекапів (30/60/90 днів), які супроводжується наданням слушних коментарів та зауважень. Як тільки новий працівник отримає достатню кількість знань та зрозуміє принципи функціонування підприємства - він стане більш автономним та почне самостійно виконувати повсякденні задачі та самовдосконалюватися.

Розглянемо процес онбордингу на прикладі новоприйнятого менеджера зі збуту ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Процес онбордингу на прикладі новоприйнятого менеджера зі збуту
ТОВ «Чудова Ідея»

Тиждень	Завдання та діяльність	Відповідальні особи
1-ий тиждень	- оформлення необхідних документів у відділі персоналу о 9:00 ранку першого робочого дня; - знайомство з організаційною структурою компанії, колективом,	Менеджер по персоналу, маркетолог

	посадовими обов'язками, і корпоративним щоденником та робочими матеріалами; вивчення асортименту, алгоритму роботи, умов роботи з торговими точками, клієнтської бази; - спільні візити в торгові точки товарознавцем і маркетологом.	
2-ий тиждень	- вивчення переліку та структури бізнес-процесів; - вивчення бізнес-процесів «Продаж, Збут»; - робота з торговими точками спільно з керівником продажів.	Менеджер з персоналу
3-тій тиждень	- робота над складанням пакетних пропозицій для клієнта (асортимент; умови роботи тощо); - висновки по алгоритму роботи торгової структури; висновки по умовам роботи з торговими точками, клієнтською базою; - самостійна робота з торговими точками	Заступник директора, логіст, керуючий магазином

Джерело: складено автором

Чітка структурованість процесу онбордингу з конкретними завданнями на кожному тижні сприяє систематичному знайомству з усіма аспектами роботи. Це допомагає новому персоналу краще орієнтуватися в обов'язках та очікуваннях.

Залучення різних фахівців до процесу адаптації підкреслює колективний підхід і сприяє встановленню корпоративної культури з перших днів роботи. Це також сприяє мережевій взаємодії між новачком і досвідченими працівниками.

Визначимо показники ефективності адаптації персоналу ТОВ «Чудова Ідея» після використання методу онбордингу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники ефективності адаптації персоналу ТОВ «Чудова Ідея» після використання методу онбордингу

Показники	2025 рік	Відхилення, %
1. Коефіцієнт адаптації	0,071	15
2. Коефіцієнт проходження випробувального терміну	0,64	10
3. Частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років	0,45	20

Джерело: складено автором

Запропонований метод онбордингу забезпечить товариству зростання коефіцієнтів адаптації та проходження випробувального терміну, що вказує про ефективність найму та добору персоналу. Значення частки новачків вказує про те, що товариство усуне кадрову проблему з утриманням працівників на більш тривалий період.

Також, ТОВ «Чудова Ідея», щоб нейтралізувати кадрову загрозу як плинність кадрів необхідно запровадити модифікований метод 360-градусного оцінювання, пульс-опитування та психологічні анкети, що дозволить краще розуміти потреби та очікування працівників, що в свою чергу призведе до зниження плинності кадрів, оскільки працівники відчуватимуть більшу задоволеність роботою та підтримку з боку товариства.

Висновки до другого розділу

Задовольняючи потреби споживачів у товарах та послугах, роздрібна торгівля відіграє значну роль в процесах розвитку національної економіки. Війна змінила роботу всіх галузей економіки і негативно позначилась на функціонуванні роздрібною торгівлі. Проте, не зважаючи на складні умови, вітчизняний роздрібний сектор розвивається, адаптуючись до існуючих умов воєнного стану, викликів та ризиків, враховуючи глобальні тенденції в цій сфері на тлі внутрішньої конкуренції та зміни споживчих вподобань, намагаючись працювати для своєї цільової аудиторії та підтримати власну конкурентоспроможність.

Аналіз господарської діяльності товариства показав про зростання чистого доходу на 3,7%, і це вказує про те, що товари товариства користувалися попитом. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році 4698 грн. зросла, і в основному це пов'язано із нестабільною економічною ситуацією в державі.

Проведений аналіз рівня кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея» свідчить про виражену кадрову політику підприємства, проведення заходів реагування на негативні виклики зовнішнього середовища, використання інструментів гарантування кадрової безпеки. Проте необхідно звернути увагу на плинність кадрів, яка може стати внутрішньою загрозою підприємства, оскільки кожному колективу притаманна несумлінність та несумісність у трудових відносинах.

Рекомендовано для пом'якшення процедури адаптації нових працівників ТОВ «Чудова Ідея» впровадити метод онбордингу. Сучасний онбординг передбачає комплексний підхід до адаптації нових працівників, який включає ознайомлення із організаційною структурою, корпоративною культурою, процедурами та розвиток технічних і «м'яких» навичок.

ВИСНОВКИ

Враховуючи дослідження теоретичних підходів поняття «кадрова безпека» встановлено, що це процес нівелювання дестабілізуючого впливу кадрових ризиків та кадрових загроз. Головною метою є створення безпечних умов діяльності підприємства та забезпечення ефективного функціонування.

Встановлено, що формування кадрової безпеки є важливим напрямком управління персоналу та розробки системи кадрової безпеки. Впровадження ефективної системи кадрової безпеки убезпечить підприємство від негативного впливу кадрових ризиків та кадрових загроз; зміцнить кадровий потенціал; забезпечить дієву кадрову політику в межах загальної стратегії розвитку підприємства; запровадить сучасні заходи планування, відбору, оцінки та розвитку персоналу; удосконалисть систему мотивації та самовдосконалення персоналу.

ТОВ «Чудова Ідея» – це суб'єкт господарювання, що здійснює продаж продовольчих та непродовольчих груп товарів. Досліджено, що основною місією діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є збереження робочих місць, забезпечення стійкості, зменшення тиску на торговельну сферу, дотримання податкової дисципліни. Система управління товариства є лінійно-функціональною, з чітко визначеною ієрархією управління. Аналіз господарської діяльності показав, що товариство протягом аналізованого періоду зуміло адаптуватись до загроз зовнішнього середовища і впевнено зміцнити свої конкуруючі позиції.

Встановлено, що війна принесла певні проблеми у діяльність товариства, що не сприяють досягненню поставлених цілей. Важливим елементом в успішній діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є персонал. Керівництво турбується про забезпечення фізичної безпеки працівників та їхнього ментального здоров'я. ТОВ «Чудова Ідея» використовує лінійну структуру управління, що зорієнтована на узгодженість цілей топ-менеджменту з цілями колективу;

орієнтація на збільшення прибутків; високу соціальну відповідальність; системний розвиток персоналу.

Встановлено, що кадрова безпека ТОВ «Чудова Ідея» залежить від ситуації на ринку праці, рівня конкуренції та впливу макро- та мікро чинників. Кадрова безпека створює базові цінності для виконання основних цілей товариства, захисту від ризиків та загроз, підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління персоналом. Аналіз стану кадрової безпеки ТОВ «Чудова Ідея» свідчить про підвищений її рівень, а саме значення показників: забезпечення персоналом, матеріального забезпечення в порівнянні з конкурентами, продуктивності праці, мотиваційної політики, наявності висококваліфікованого персоналу, інтелектуального рівня персоналу, захищеності інформації, персоналу та майна. Проте увага керівників товариства повинна бути спрямована на зменшення плинності кадрів, яка є внутрішньою загрозою витоку інформації та підриву іміджу товариства.

ТОВ «Чудова Ідея» надано пропозиції щодо удосконалення управління кадровою безпекою товариства:

- впровадити метод онбордингу, що забезпечить товариству зростання коефіцієнтів адаптації, проходження випробувального терміну, значення частки новачків. Адаптація працівника є одним із найважливіших його етапів в трудовій діяльності у товаристві, та сприятиме зниженню плинності кадрів, зменшить рівень невизначеності серед колективу новачка, зміцнить психологічний клімат в колективі підприємства.

- використовувати модифікований метод 360-градусного оцінювання, пульс-опитування та психологічні анкети, що дозволить краще розуміти потреби та очікування працівників, що в свою чергу призведе до зниження плинності кадрів, оскільки працівники відчуватимуть більшу задоволеність роботою та підтримку з боку товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства / Живко З.Б., Мартин О.М., Воронка О.З. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С.165-171. [URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2951](http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2951).
2. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
3. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21, Частина 2. С. 53-60. [URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf).
4. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Середа В.В., Занора В.О., Бієвець А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.
5. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19–25. URL:DOI: [10.32702/2306-6792.2020.21.19](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.21.19).
6. 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>.
7. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. [URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64) (дата звернення: 23.01.2025).
8. Пономаренко Т. В. Аналіз чинників, які впливають на ефективність функціонування малого бізнесу під час воєнного стану.

URL:<https://doi.org/10.57125/econp.2024.04.29.02> дата звернення:
(13.01.2025).

9. Семенда О. Аналіз внутрішнього середовища роздрібної торгівлі в Україні під час воєнного стану. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»*. 2024. С. 26–28. URL:<https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/157> (дата звернення:20.01.2025).
- 10.Бойко В., Бойко Л. Сучасний стан міжнародної торгівлі як основна форма міжнародного бізнесу. *Фінансовий простір*. 2022. Том 1, № 45. С. 49–57. URL:[https://doi.org/10.18371/fp.1\(45\).2022.495758](https://doi.org/10.18371/fp.1(45).2022.495758) (дата звернення: 13.01.2025).
- 11.Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 22-28. URL:<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>.
- 12.Константиновський Л. Л. Зміни корпоративної соціальної відповідальності роздрібних підприємств на початку російської агресії в Україні 2022 року. URL:<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6420/13273-1> (дата звернення: 18.01.2025).
- 13.Коба О. Вплив війни на будівельний бізнес в Україні. URL:[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-10\(17\)-22-29](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-10(17)-22-29) (дата звернення: 18.01.2025).
- 14.Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство* 2022. №43. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73> (датазвернення:20.01.2025).
- 15.Чуприна О., Аракелова І. Попова, Ю. (2024). Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, (70). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> (дата звернення: 18.02.2025).

- 16.Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ. 2017. 155 с.
- 17.Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6 (1). С. 92–110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
- 18.Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. №4. С. 332-338. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.
- 19.Вербівська Л., Блеско Н. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №6 (15). С.47-52. URL:<https://doi.org/10.32782/dees.15-7>.
- 20.Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159-164. URL:<https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.
- 21.Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80> (дата звернення 14.02.2025).
- 22.Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
- 23.Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №14. URL:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02> (дата звернення: 17.02.2025).

24. Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. Безпека в системі управління організацією. *Агросвіт*. 2024. №21. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.106> (дата звернення: 16.03.2025).
25. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 22, вип. 1 (54). С. 55-59. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/1956>.
26. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150> (дата звернення: 06.03.2025).
27. 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>.
28. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F--...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>.
29. Азарова А., Остапчук Я., Пугач, В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24> (дата звернення: 28.02.2025).
30. Василенко Є., Калініна Н. Техніки та інструменти медіації в трудових конфліктах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4 (76). С. 215-22. URL: DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-215-222.

31. 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> .
32. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.