

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет  
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**КАДРОВА БЕЗПЕКА – ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконав:***

студент 2 курсу, 651-УП групи  
спеціальності 051 «Економіка»  
(ОП «Управління персоналом та  
економіка праці»)

**Хортюк Владислав Васильович**

***Керівник:***

доктор екон. наук, професор  
**Зибарева Оксана Василівна**

*До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № 7 від 7 грудня 2023 р.  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ проф. Лопатинський Ю.М.*

**Чернівці – 2023**

## Анотація

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці», Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023.*

### **Хортюк Владислав. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства**

Робота містить теоретичні положення та науково-практичні рекомендації щодо механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств.

У роботі розкрито сутність економічної безпеки підприємств з позицій системного підходу, роль та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства та уточнено поняття «кадрова безпека». Визначені ризики та загрози кадровій безпеці, проведено їх оцінку та запропоновано комплекс заходів з їх мінімізації.

Обґрунтовується застосування підходів до трансформації кадрової безпеки у контексті сучасних викликів. Розглядаються інноваційні технології управління кадровою безпекою та розвиток талантів, як основа зміцнення економічної стійкості підприємства.

*Ключові слова:* кадри, кадрова безпека, економічна безпека, кадрове управління, логістична сфера, HR-система.

## Abstract

*Master's thesis for a master's degree in 051 Economics, EP Human Resource Management, Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.*

### **Vladyslav Khortiuk. Personnel security as the basis of economic security of the enterprise.**

The thesis contains theoretical concepts and scientific and practical recommendations for a mechanism of personnel security maintenance in the economic security system of enterprises.

The understanding of economic security with the system approach, the role and place of personnel security in the economic security system of enterprises were revealed and the concept of «personnel security» was clarified in this work. Risks and threats of personnel security were identified and assessed and a complex of measures to minimize them was proposed.

The application of approaches to the transformation of personnel security in the context of modern challenges is substantiated. Innovative technologies for personnel security management and talent development are considered as a basis for strengthening the economic stability of the enterprise.

*Keywords:* personnel, personnel security, economic security, HR management, logistic sector, HR system.

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

В. Хортюк

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Економічна безпека як базова категорія кадрової безпеки підприємства.....	8
1.2. Особливості процесу формування кадрової безпеки в системі HR-стратегії підприємства.....	18
1.3. Принципи оцінювання персоналу як аспект кадрової безпеки.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЗА 2020-2022 РОКИ.....	31
2.1. Дослідження етапів розвитку та техніко-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» .....	31
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу в системі кадрової безпеки підприємства.....	40
2.3. Кадрова безпека ТОВ «Нова пошта» в умовах пандемії та воєнного стану.....	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	63
3.1. Концептуальні підходи до трансформації моделі кадрової безпеки підприємства у контексті адаптації до новітніх викликів середовища.....	63
3.2. Інноваційні технології управління персоналом як шлях зміцнення кадрової безпеки підприємства.....	67
3.3. «Розвиток талантів» в системі заходів забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Сьогодні нестабільна ситуація в українській та світовій економіці загалом створює негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на підприємство та створюють складні кадрові умови для бізнесу. Компаніям, які працюють на ринку, складно прогнозувати та вчасно реагувати на кризи з персоналом, тому на підприємствах необхідно ефективне забезпечення кадрової безпеки. Актуальність визначається тим, що питання кадрової безпеки потребують поглибленого наукового дослідження, оскільки вони визначають ступінь захищеності підприємства за професійними, інтелектуальними, соціально-економічними, культурними і іншими параметрами персоналу. Вони характеризують ступінь розвитку і відтворення інтелектуального потенціалу за рівнями економічної системи, закладають засади для визначення напрямів його поступального розвитку.

Вирішальне значення персоналу та системи управління ним присутнє і в ситуації нестабільності, коли ринкові відносини зазнають великого впливу зовнішніх факторів. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах мінливого зовнішнього середовища визначають цінність та результативність прийнятих рішень. Недооцінка ролі управління персоналом, реалізація необґрунтованих кадрових рішень стримує впровадження в практику нововведень в інших сферах управління, не дозволяє організувати ефективну систему управління підприємством в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним.

Сьогодні очевидно, що не можна досягти стабільного підприємницького успіху, залишаючись в рамках старої системи управління персоналом. Керувати старими методами, бачачи в людях тільки виконавців керівної волі, не враховуючи їх унікальності, вже неможливо. Необхідно формування нової ефективної системи управління персоналом підприємства, значно ширше ніж за

ту, що традиційно склалася у нас в країні.

Недостатній теоретичний і методичний аналіз даної проблематики, її актуальність і зростаюча практична значимість визначили вибір теми та основних напрямів дипломного дослідження. Дослідження присвячено удосконаленню системи управління кадровою безпекою в контексті економічної безпеки.

У цій роботі зроблена спроба розглянути кадрову безпеку в усьому її комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією, і звісно людьми. При цьому враховуються не лише потенційні масштаби кадрової кризи, а й різні її форми, зміст та причини.

Виходячи з цього, слід зазначити, що тема даної магістерської роботи стає дуже актуальною та значущою в наш час. На сьогоднішній день кадрова безпека є одним з найбільш активно використовуваних методів управління, яких вимагає час і поточна ситуація більшості компаній країни.

Дослідженню системи управління кадровою безпекою підприємства присвячено значну увагу науковців, серед яких роботи Азарова А.О., Балабанова Л. В., Бойко О. О., Бурда І.Я., Бушман Т.С., Данюк В.М., Герасименко О. М., Козаченко А.В., Литовченко О.Ю., Мехеда Н.Г., Мігус І.П., Сідак В.С., Ткачук Г. Ю. та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених різним аспектам кадрової політики, відмітимо, що відсутній цілісний підхід щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті економічної безпеки та розвитку підприємства

Поряд з тим, швидкість розвитку та динамічність певних процесів, розвитку економіки та підприємств потребує подальшого дослідження, що допоможе удосконалити науково-теоретичні аспекти кадрового управління, методи що допомагають запобігати таким кризам з персоналом та формування інструментарію для керування компанією в умовах кадрової кризи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті економічної безпеки.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- дослідити економічну безпеку, як базову категорію кадрової безпеки підприємства;
- проаналізувати особливості процесу формування кадрової безпеки в системі HR-стратегії підприємства;
- визначити принципи оцінювання персоналу, як аспект кадрової безпеки;
- дослідити етапи розвитку та техніко-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити ефективність використання персоналу в системі кадрової безпеки підприємства ;
- проаналізувати кадрову безпеку ТОВ «Нова пошта» в умовах пандемії та воєнного стану;
- визначити концептуальні підходи до трансформації моделі кадрової безпеки у контексті адаптації до новітніх викликів середовища;
- обґрунтувати інноваційні технології управління персоналом як шлях зміцнення кадрової безпеки підприємства;
- проаналізувати «розвиток талантів» в системі заходів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою на підприємстві.

Предметом магістерської роботи виступають теоретичні, методичні та практичні основи кадрової безпеки підприємства у контексті економічної безпеки підприємства.

У процесі написання роботи були використані загальнонаукові методи досліджень: системний підхід при визначенні сутності та концептуальних основ кадрової безпеки; логічно–теоретичне узагальнення і порівняння при розробці пропозицій до модернізації механізму кадрової безпеки підприємством; статистичні методи обробки даних щодо фінансово-господарської діяльності та оцінки кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою магістерської роботи стали законодавчі та

нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті економічної безпеки підприємства, дані звітності досліджуваного підприємства, матеріали мережі Інтернет..

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 88 сторінках друкованого тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаних джерел, який налічує 67 найменувань. Робота містить 8 таблиць та 2 рисунки та додатки.

Практичне значення роботи полягає у розробці комплексу інноваційних заходів щодо удосконалення кадрової політики досліджуваної компанії у контексті покращення її кадрової безпеки та зміцнення фінансової стійкості, що може бути використано підприємством даного виду економічної діяльності, які мають подібні проблеми у кадровій системі.

Результати дослідження доповідались на студентській науковій конференції Чернівецького національного університету (м. Чернівці, 27 квітня 2023 р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **1.1. Економічна безпека як базова категорія кадрової безпеки підприємства**

Щоб підприємство могло досягати своїх цілей і розвиватися, воно має бути економічно безпечним. Ця безпека визначається структурою і бізнес–моделлю підприємства, його становищем на ринку і методами управління. Не менш важливими є зовнішні умови функціонування та розвитку, характерні для регіону, в якому розташоване підприємство. Вони тісно взаємопов'язані, і ендогенні умови залежать від екзогенних. Це відображається в структурній, інфраструктурній, інституційній, інформаційній та соціально–економічній складових економічної безпеки підприємства.

Нині в економічній літературі не існує єдиного визначення економічної безпеки. Як справедливо зазначає один із дослідників цього питання Т.П. Колісніченко [30, с. 9], поняття це, з одного боку, інтуїтивно зрозуміле і всіма усвідомлюване, а з другого таке, яке важко піддається достатньо конкретному і вичерпному визначенню.

Розкриття змісту економічної та господарської безпеки слід розпочати з розгляду поняття «безпека», керуючись загальнонауковою дедукцією. Для виявлення граничного рівня абстракції, на наш погляд, необхідно почати з визначення терміна «безпека» в цілому, незалежно від її конкретного виду.

Термін «безпека» став широко використовуватися в процесі трансформації українського суспільства. У науковій літературі при визначенні поняття «безпека» не ставиться питання про граничний рівень абстракції, що розкриває сутнісний зміст категорії «небезпека–безпека». Тому безпека визначається у зв'язку з її



власним змістом, а не як складова частина небезпеки.

А оскільки зміст безпеки є багатоаспектним, то й саме поняття «безпека» трактується неоднозначно: на думку Є.І. Данілова, поняття «безпека» поєднує в собі щонайменше три значення. Безпека це: безпека це багатовимірний стан; конкретні цілі [16, с. 95].

В.В. Вахлакова зазначає, що, згідно з одними джерелами, «безпека це якість системи, що визначає можливість і здатність до самозбереження». Інші стверджують, що «безпека це система, що гарантує сталий розвиток і захист від зовнішніх і внутрішніх загроз» [7, с. 293].

Багато авторів трактують поняття безпеки через термін «безпека».

На думку О.О. Безбученко, безпека це досягнення певного, заздалегідь заданого ступеня захищеності та здатність протистояти чітко визначеній і конкретній загрозі [2, с. 22]. Не можна оминати увагою й таке визначення: «Безпека це стан суб'єкта в системі його відносин з погляду його здатності виживати і розвиватися перед обличчям внутрішніх і зовнішніх загроз» [6, с. 315].

Наведене вище приблизне визначення поняття «безпека» не можна визнати задовільним з наукового погляду, незважаючи на те, що воно відображає певний зміст цієї категорії. Це пов'язано з тим, що на граничному рівні абстракції воно не розкриває сутнісну природу безпеки стосовно категорії «небезпека».

Отже, замість сутності економічної безпеки у визначення поняття включаються механізми її реалізації. Так, у дослідженні Т. Гоголь зберігається наукова логіка, яка визначає поняття «економічна безпека»: «Безпека це здатність виживати та розвиватися перед обличчям внутрішніх і зовнішніх загроз, впливу непередбачуваних і непередбачуваних чинників у взаємозв'язках, у системах стані суб'єкта» [8, с. 315].

Це визначення безпеки не є абстрактним, а скоріше надто конкретним. Однак подальші визначення економічної безпеки, як правило, даються під впливом поняття «безпека» і не відображають його абстрактного характеру. Тому визначення економічної безпеки, дане в цій роботі, не можна вважати прийнятним як загальне визначення поняття «економічна безпека».

Концепція «економічної безпеки» не є остаточною і має розглядатися як відправна точка для аналізу конкретних форм і рівнів економічної безпеки. Категорія «економічна безпека», як і загальна категорія «безпека», є методологічною, що задає загальні межі об'єкта дослідження і вказує на його абстрактний характер.

У науковій літературі подано різні трактування поняття «економічна безпека»: на думку Т. Бондарук, «під економічною безпекою системи слід розуміти сукупність характеристик стану виробничої підсистеми, що гарантують можливість досягнення цілей системи загалом» [4, с.140].

О. Амосов розглядає економічну безпеку як систему захисту життєво важливих інтересів України. Об'єктами захисту є національна економіка в цілому, окремі регіони країни, окремі галузі та підгалузі економіки, юридичні та фізичні особи як суб'єкти господарювання [1, с.35].

На думку Т.П. Колісніченко, «економічна безпека це стан економічної системи, який дає змогу їй динамічно й ефективно розвиватися та розв'язувати соціальні проблеми, а також здатність держави розробляти та проводити самостійну економічну політику» [30, с.14].

Під економічною безпекою також розуміють здатність економічної системи функціонувати перед обличчям загроз, вчасно усувати, пом'якшувати та компенсувати їх, запобігати надмірному нагромадженню та долати нові несприятливі зовнішні впливи [37, с.180].

Незважаючи на деякі відмінності у визначенні, можна виокремити дві найважливіші характеристики економічної безпеки: стійкість і поступальний розвиток. Вони видаються основоположними для визначення рівня економічної безпеки в контексті розвитку ринкової економіки. Поступальний розвиток означає перехід суб'єкта з одного стану в інший, більш розвинений. Необхідність виокремлення цієї характеристики пояснюється тим, що якщо об'єкт економічної безпеки не розвивається поступально, то його здатність до виживання в умовах ринкової економіки різко знижується, а стійкість і адаптивність до внутрішніх і зовнішніх загроз слабшає.

Стійкість організації характеризується міцністю і надійністю її компонентів, вертикальних, горизонтальних та інших зв'язків усередині системи, здатністю протистояти внутрішнім і зовнішнім «навантаженням», які перешкоджають нормальному функціонуванню різних елементів системи і призводять до формування негативних і руйнівних тенденцій у сфері фінансової та людської безпеки.

В умовах ринкової економіки підсилення одних структурних одиниць може відбуватися за рахунок інших. У результаті існує ризик ослаблення або втрати безпеки одного з них. Ця можливість стосується держав, регіонів та окремих організацій.

Дві базові характеристики економічної безпеки (стійкість і прогресивний розвиток) під час ідентифікації суб'єкта мають бути доповнені характеристиками, характерними для економічної системи, представленими на макро-, мезо- і мікрорівнях.

Економічна безпека як категорія являє собою систему економічних відносин між суб'єктами щодо забезпечення умов для функціонування та розвитку об'єкта економічної безпеки [16, с.95]. До суб'єктів економічних відносин належать органи державної влади та місцевого самоврядування, служби безпеки всередині організації, а також економічні суб'єкти інших рівнів, мешканці та трудові колективи, громадські організації, засоби масової інформації та інші економічні суб'єкти, які опосередковано впливають на забезпечення економічної безпеки.

Питання економічної безпеки підприємств необхідно розглядати в контексті поточної ситуації в Україні та воєнного стану.

На основі вивчення трактування поняття «економічна безпека» та з урахуванням чинного воєнного стану сформульовано самостійне визначення: «Економічна безпека господарюючого суб'єкта це спроможність підприємства функціонувати в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз і воєнного стану, зберігаючи достатній рівень фінансових ресурсів та забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в його поточній та стратегічній перспективі. Це процес, що задовольняє потреби підприємства і всіх суб'єктів, пов'язаних з його

діяльністю, з метою забезпечення їх стабільного розвитку».

Існують різні види безпеки на виробничих підприємствах. Серед них, сфокусувавшись на проактивних аспектах, можна виділити такі.

– Фінансова безпека це «процес постійного обмеження та усунення фінансових ризиків з метою забезпечення акціонерного капіталу, що враховує профіль ризику та вподобання відповідної компанії або організації» [8],

– Кадрова безпека це процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку підприємства ризиків і загроз, пов'язаних із людськими ресурсами, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

– Інформаційна безпека це «захист інформації, який полягає у запобіганні та перешкоджанні отриманню даних про фізичну природу поточних і планованих станів і явищ у просторі власної діяльності підприємства, а також у запобіганні внеску в повідомлення інформаційної ентропії та фізичного знищення носіїв інформації»,

– Охорона праці пов'язана із забезпеченням достойних та потрібних умов праці.

Слід зазначити, що безпека тісно пов'язана з поняттям ризику і що ризик можна визначити як «ситуацію або стан, що загрожує комусь або змушує когось відчувати загрозу, а також людину, яка створює таку ситуацію» [64, с. 128]. Ця взаємозалежність між безпекою та ризиком сприяє тому, що існують різні типи загроз:

Об'єктивні реальні, справжні, не залежні від людей, потенційно здатні зруйнувати або заподіяти шкоду - Суб'єктивні залежні від сприйняття загрози (або відсутності такого), відсутності знань про запобігання небезпеці

- Внутрішня порушує стабільність або гармонію організації чи системи; зовнішня люди з інших організацій

Індивідуальний такий, що зачіпає одну фізичну або юридичну особу, груповий, що включає щонайменше двох осіб або одиниць.

Абстрактний середній, що завжди виникає за певних обставин (наприклад, володіння зброєю) - Конкретний такий, що реально виникає за певних обставин у

дійсності (наприклад, збройне пограбування).

Потенційні сили, які реальні, але не діють або яким можна ефективно протистояти - Активні усі активні та реальні сили, які безпосередньо загрожують людині або системі (соціальній групі)

Статичні джерело загрози неактивне і тому не порушує рівноваги або його сила менша, ніж захисний механізм - Динамічні активність джерела порушує рівновагу і змінює цільову ситуацію.

Багатокритеріальну класифікацію загроз економічній безпеці представлено в додатку А.

На тлі війни змінилися і посилилися загрози економічній безпеці підприємств. Основні загрози та шляхи їх мінімізації подано в проекті Плану відновлення України, розробленому Національною радою з відновлення України від наслідків війни (додаток Б).

Метою системи економічної безпеки є мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану підприємства, включно з його фінансовими, матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами, та забезпечення сталого і максимально ефективного функціонування підприємства.

Тому, коли щось визначається як безпека, це необхідно охарактеризувати таким чином:

- описати її як процес, а також як стан,
- специфікація цінностей як об'єкта-імперативу, що визначає цілі всіх видів діяльності,
- орієнтація на майбутнє, заснована на філософії проактивних (превентивних) дій,
- фокус на мінімізації бар'єрів на шляху до досягнення цілей,
- бачення, що визначається в термінах серії динамічних змін,
- багатовимірність чинників, що оточують складну діяльність, і діапазон впливів,
- культурні аспекти, що мають стосунок до лідерства; інтерпретація інтелектуального капіталу як джерела поширення найкращих практик і рішень,

- мережева орієнтація, відтворюваність і ефективність
- орієнтація на динаміку безпрецедентних змін.

Для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за компонентами та визначення загального рівня економічної безпеки використовують різні методи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємств

№	Метод
1	Експертна оцінка, моніторинг соціально-економічних показників, аналіз і обробка сценаріїв, оптимізація, багатовимірний статистичний аналіз, методи теорії ігор, теорія штучних нейронних мереж.
2	Екстраполяція (екстраполяція параметричних залежностей, екстраполяція часових трендів), експертні методи (опитування, експертні комісії, складання аналітичних звітів, мозковий штурм, Delphi), структурно-аналітичні методи (моделювання, ієрархічна декомпозиція, морфологічний аналіз, матричні методи, мережевий аналіз, SWOT-аналіз, побудова семантичних відмінностей, побудова профілю середовища, розробка сценаріїв).
3	Методи комплексної оцінки загроз (комплексна оцінка ризиків, оцінка ефективності захисних заходів), методи комплексної оцінки економічного потенціалу підприємства (оцінка конкурентного стану підприємства, комплексна оцінка дотримання інтересів підприємства, SWOT-аналіз, багатовекторна ресурсно-функціональна модель економічної безпеки, багатофакторна лінійна модель), методи прогнозування банкрутства (багатофакторна дискримінаційна модель та інші методи комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства).

Джерело: сформовано автором на основі [35, с.57].

У таблиці 1.2 наведено приклад переліку окремих показників за функціональними компонентами, які можуть бути використані для оцінки економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.2

### Перелік складових економічної безпеки підприємства та їх показники

Функціональні складові	Показники
1	2
Виробнича	Динаміка кількості випадків виникнення неусувних дефектів у продукції (виконаних роботах або наданих послугах): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Невідповідність технології</li> <li>– Низька кваліфікація співробітників</li> <li>– Низька якість використовуваних матеріалів</li> <li>– Халатність співробітників</li> </ul> Динаміка кількості випадків недотримання термінів виробництва продукції (виконаних робіт або наданих послуг)

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Техніко–технологічна	Ступінь зношеності обладнання Кількість неперіодичних ремонтів обладнання Вартість неперіодичних ремонтів обладнання Ступінь застаріlosti використовуваної технології Ступінь застаріlosti продукції
Маркетингова	Частка ринку компаній та її динаміка Показники конкурентоспроможності продукції та компаній Частота відмов від продукції (послуг або робіт) з боку клієнтів компаній Частота перебоїв у постачанні матеріалів і комплектуючих з боку постачальників
Фінансова	Надлишок або нестача власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних із господарською діяльністю компанії Надлишок або нестача середньо– і довгострокової заборгованості Надлишок або нестача загального оборотного капіталу Коефіцієнт ліквідності Коефіцієнт платоспроможності
Інтелектуальна	Наявність нематеріальних активів (наприклад, патентів, ліцензій, зареєстрованих торгових марок), що захищають права компанії Ступінь унікальності використовуваної технології
Кадрова	Загальна плинність кадрів (особливо у висококваліфікованих і дефіцитних професіях) Відсоток працівників, які: а) пропрацювали на підприємстві понад 10 років (або іншу кількість років) б) пройшли стажування або підвищення кваліфікації Середній вік працівників (по підприємству загалом і за окремими категоріями персоналу)
Інформаційна	Коефіцієнт повноти, точності та суперечливості інформації. Використовується в управлінні компанією Розмір істотного прибутку або збитків унаслідок несанкціонованого доступу третіх осіб до комерційної таємниці або конфіденційної інформації компанії Кількість зафіксованих несанкціонованих витоків інформації, віднесеної до інформації обмеженого доступу.
Правова	Сума реальної або упущеної вигоди, що виникла внаслідок відсутності безпеки, порушення прав компанії або юридично невірно оформленої документації Сума, виплачена за позовами до компанії внаслідок порушення компанією правових норм Комерційного кодексу Співвідношення збитків, запобігти яким допомогли юридичні послуги, до збитків компанії через неналежне юридичне обслуговування
Зовнішньо економічна	Сума фактичної або упущеної вигоди через затримку поставки продукції на експорт, невідповідність вимогам якості та відсутність необхідної документації Сума збитків через відмову від співпраці з компаніями іноземних постачальників

Джерело: розроблено автором

З перелічених у таблиці 1.2 одиничні показники за функціональними складовими економічної безпеки підприємства мають різний характер. До них належать такі:

– Стимулятори показники підвищення економічної безпеки за окремими функціональними компонентами;

– Дестимулятори показники погіршення економічної безпеки за окремими функціональними компонентами.

Серед інших функціональних складників економічної безпеки підприємства одно з центральних місць займає кадрова безпека підприємства.

Ю. Доценко стверджує, що «кадрова складова економічної безпеки підприємства є слабким місцем усієї системи економічної безпеки підприємства» [18]. Незважаючи на те, що одним із найважливіших економічних елементів підприємства є його співробітники, їм та їхнім моральним якостям приділяється мало уваги, часто обмежуючись задовільною професійною кваліфікацією» [18].

Ми згодні з групою авторів у складі Калініченко Л.Л., Шумило О.С. і Кулімякіна Ю.Ю. [24]. На їхню думку, «бажано виявляти і вивчати кадрову складову в системі економічної безпеки підприємства, тому що склад, інтелект і професіоналізм персоналу суттєво впливають на економічну безпеку підприємства» [24].

Більшість учених розглядають кадрову безпеку в розрізі низки складових: безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної безпеки, професійної (антикризової) безпеки, антиконфліктної (психологічної) безпеки.

Аналіз сучасних джерел наукової літератури з питань кадрової безпеки дозволив виділити такі види кадрової безпеки: безпека здоров'я, фізична безпека, фінансова безпека, інтелектуальна безпека, кар'єрна безпека, адміністративно-незалежна безпека, технологічна безпека, пенсійно-страхова безпека, патріотична безпека, антиконфліктна безпека, психолого-комунікаційна безпека, естетична безпека.

Кадрова складова економічної безпеки підприємства включає в себе кадрову політику та інтелектуальну складову.

Інтелектуальна складова. На цю складову негативно впливають такі чинники [57, с. 89]:

- звільнення талановитих співробітників призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства;
- зниження частки інженерно-технічних працівників і вчених у загальній



чисельності працівників; і

- зниження винахідницької та раціоналізаторської діяльності;
- зниження рівня освіти співробітників, особливо керівників.

За цей елемент безпеки має відповідати відділ кадрів і окремий менеджер з персоналу.

Кадровий сектор. Основні питання, які негативно впливають на кадрову безпеку:

- відтік кадрів;
- плинність кадрів;
- фізичне старіння персоналу;
- старіння знань і кваліфікації;
- низька кваліфікація персоналу;
- зниження прихильності співробітників; потенційний витік конфіденційної інформації за межі компанії.

За цей елемент безпеки має відповідати відділ кадрів.

Калініченко Л.Л., Шумило О.С. та Клімякін Ю.Ю. стверджують, що «людська складова економічної безпеки має реалізовуватися одночасно з декількох напрямів» і представлена у додатку В.

Для виокремлення впливу кадрової безпеки на стан економічної безпеки компанії виділяють два напрями, які є тісно зв'язані й водночас самостійні (дод. Г)

Кадрова безпека ґрунтується на кадровій політиці. Кадрова політика в кожній організації визначає якісь загальні стандарти філософії компанії в галузі управління персоналом. Вибір конкретної моделі кадрової політики, таким чином, є основою для прийняття кадрових рішень. Вона впливає на те, як вирішуються і виконуються завдання, пов'язані з формуванням соціального потенціалу на підприємстві. Це комплекс категорій і заходів, спрямованих на ефективне управління підприємством через відповідний підбір і навчання співробітників на посадах усіх рівнів.

Мета кадрової політики наймати потрібних людей на потрібні посади в

потрібний час, забезпечувати високу ефективність праці та гарантувати комфорт співробітникам у широко визначених умовах роботи.

Кадрова політика допомагає реалізувати послідовний підхід до управління. Кожна людина, від рядового співробітника до вищого керівництва, має повністю розуміти, як працює кадрова політика організації.

Підсистеми кадрової безпеки підприємства наведено у додатку Д.

Проаналізувавши основні складові економічної безпеки, взаємозв'язок кадрової та економічної безпеки, можна зробити висновок, що основою економічної стабільності організації є ефективний механізм управління системою економічної безпеки та кадровою безпекою, як її складовою.

## **1.2. Особливості процесу формування кадрової безпеки в системі HR-стратегії підприємства**

Забезпечення кадрової безпеки це безперервний і складний процес, який, як правило, потребує залучення значних сил і засобів, об'єднання та раціоналізації зусиль усіх зацікавлених у його успішному перебігу.

Основним напрямом стратегічної підтримки кадрової складової системи економічної безпеки компанії є реалізація стратегічного підходу до управління персоналом, втіленого в HR-стратегії модельній концепції довгострокового управління персоналом. Це знаходить відображення в програмах, завданнях і конкретних кадрових рішеннях. HR-стратегію можна трактувати як результат узгодженого сценарію стратегічних опцій у сфері HR-функції, що містить визначення найму, розвитку, мотивації, оцінювання, навчання і просування співробітників, а також ув'язку HR-стратегії з корпоративною стратегією, організаційною структурою, управлінням персоналом і міркуваннями зовнішнього середовища.

Таким чином, HR-стратегія це комплексна, довгострокова і цільова

програма вибору використання і розвитку людського потенціалу компанії.

Стратегія в цій царині полягає в тому, щоб усі керівники та співробітники були навчені та розуміли поставлені перед ними завдання в рамках глобальної стратегії компанії.

Стратегія управління персоналом включає в себе рішення, які мають фундаментальне значення для політики зайнятості та розвитку компанії, а також ті, які впливають на відносини між керівництвом і персоналом. Елементи стратегії управління персоналом включають

Набір і відбір людських ресурсів, формування та розвиток людських ресурсів (включно з просуванням по службі); і системи оцінювання співробітників, системи мотивації (включно із системами винагороди), формування дружніх відносин на підприємстві.

Це функціональна стратегія, яка пов'язана з іншими стратегіями, такими як виробнича, маркетингова та фінансова.

Мета HR-стратегії формування кадрового потенціалу підприємства. Тому її завданням є підготовка співробітників, що володіють необхідними якостями, навичками і прихильністю до досягнення цілей компанії. Крім того, стратегія спрямована на оптимізацію витрат компанії на оплату праці. Зокрема, стратегія управління персоналом включає в себе:

- коригування структури і чисельності персоналу (планування, підбір кадрів) для ефективної реалізації розробленої продуктової стратегії,
- підбір персоналу і співробітників з погляду кваліфікації та навичок, необхідних для виконання поставлених завдань (розвиток людських ресурсів, формування співробітників з бажаними характеристиками і прихильністю); і
- створення організаційної культури, орієнтованої на досягнення поставлених цілей, таких як якість продукції, ефективність виробництва, зниження питомих витрат і підтримання конструктивних відносин між співробітниками,
- зниження патологічних явищ (наприклад, надмірної нестійкості, абсентеїзму, конфліктів),

- створення в компанії системи мотивації, що стимулює співробітників до виконання своїх обов'язків і вжиття заходів щодо підвищення кваліфікації та професійних навичок,
- ретельний аналіз наявних людських ресурсів з урахуванням можливостей і загроз (увага до навчання і розвитку співробітників),
- використання сучасних методів організації та управління кадрами (формування колективу, збагачення робочих місць, збільшення кількості робочих місць, навчання керівників тощо).
- створення адекватних умов праці, що дають змогу ефективно виконувати поставлені завдання
- ефективне управління трудовими ресурсами (зниження витрат на оплату праці) [36, с. 85].

Основним фактором, що визначає стратегію управління персоналом, є стратегія організації. До інших чинників формування кадрових стратегій належать:

- Рішення про зростання або скорочення штату, придбання, злиття, диверсифікацію, розробку продуктів і розвиток ринку,
- Пропозиції щодо поліпшення конкурентних переваг або ефективності організації, такі як підвищення ефективності, поліпшення якості обслуговування клієнтів або зниження витрат,
- Впровадження корпоративної культури, орієнтованої на результат, зміцнення прихильності, забезпечення хорошої комунікації, делегування повноважень, децентралізоване управління, робота в команді тощо,
- Зовнішні чинники, що впливають на організацію, наприклад, конкуренція, економічні умови, воєнний стан тощо.

Визначення «стратегічне управління людськими ресурсами» також з'являється в контексті визнання людських ресурсів як потенційного джерела конкурентної переваги організації. Людські ресурси, що володіють різноманітними унікальними якостями, можуть створювати і впроваджувати інновації в продукти і послуги, а також технічні, організаційні та економічні

рішення.

Цінність людського ресурсу визначається його корисністю з точки зору конкурентної переваги організації або її здатності стримувати загрози, що виникають у процесі діяльності. Унікальність людського капіталу, з іншого боку, визначається специфічними навичками, якими володіє той чи інший людський ресурс, що володіє так званими знаннями, заснованими на його досвіді, навичках, цінностях та інтуїції. Крім людського капіталу, всі інші активи організації є пасивними ресурсами, які не мають власної динаміки розвитку і здатні створювати вартість тільки за умови правильного використання їх людьми. Рішення про людські ресурси також визначають, якою мірою організація хоче використовувати свій капітал у виробничих процесах.

Таким чином, людські ресурси можна розглядати як такі, що відповідають за успіх організації на ринку, а також за її функціонування та розвиток у майбутньому.

Співробітники вкладають свій час, енергію, дух і навички в розвиток організації, тим самим сприяючи її прибутковості. У результаті конкурентну перевагу на ринку можуть отримати організації, які вміють залучати, утримувати і правильно залучати талановитих співробітників для досягнення своїх цілей. Ідеться про організації, які застосовують відповідні моделі стратегічної кадрової політики, і існує чотири основні типи таких моделей: моделі розвитку людського капіталу; моделі придбання людського капіталу; моделі залучення людського капіталу; моделі створення альянсів у галузі людського капіталу.

Від вибору перелічених вище моделей стратегічної кадрової політики залежить створення адекватного, тобто такого, що відповідає організаційним очікуванням, людського капіталу. Сьогодні ринкова вартість компанії визначається знаннями, навичками та досвідом її співробітників. Рівень знань визначає креативність співробітників і швидкість їхньої реакції на зміни в навколишньому середовищі, що, своєю чергою, визначає позицію компанії в боротьбі за клієнтів. Інтелектуальний потенціал співробітників це джерело багатства організації.

Відповідне ставлення до інтелектуального капіталу, створення та використання знань як основи ідей і конкурентоспроможності компанії вимагає фундаментальних змін в управлінні людськими ресурсами. Це означає створення атмосфери довіри та свободи дій, відмову від бюрократичного примусу та усунення інформаційних «фільтрів».

Ухвалення ефективних рішень у сфері розроблення та реалізації HR-стратегій можливе за умови використання низки методів, що дають змогу діагностувати наявний кадровий потенціал і запропонувати подальші зміни в управлінні персоналом.

Аналіз трудових ресурсів є відправною точкою для застосування всіх інших методів кадрового планування, як якісних, так і кількісних. Суть аналізу праці полягає в зборі вичерпної інформації, що характеризує конкретне робоче місце, яке входить до спектра виконуваних робіт і професійних навичок і визначає характеристики, що вимагаються від співробітників на аналізованому робочому місці. На основі цієї інформації складається опис робочого місця, ступінь деталізації якого залежить від мети. Посадові інструкції містять інформацію про види діяльності та функції, що складають опис посади, способи виконання роботи, використовувані інструменти та обладнання, співробітників та їхнє оточення, а також містять перелік кваліфікаційних характеристик персоналу.

Таким чином, система стратегічного забезпечення кадрової складової системи економічної безпеки містить у собі низку взаємопов'язаних управлінських, економічних і правових заходів, які вживають для захисту інтересів організації від реальних або потенційних загроз (індивідуальних або корпоративних дій), що можуть призвести до втрати людських ресурсів.

### **1.3. Принципи оцінювання персоналу як аспект кадрової безпеки**

Оцінка персоналу це процедура, що проводиться з метою визначення

ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління та системи атестації персоналу, що використовується в організаціях. Водночас вона є необхідним інструментом дослідження якісного складу людських ресурсів організації [29].

Серед низки цілей і напрямів оцінки персоналу основною є вдосконалення управління діяльністю організації. Підприємство не може розвиватися в довгостроковій перспективі без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою для цього є оцінка персоналу як відправна точка для вдосконалення управління персоналом, підвищення мотивації та формування відповідного рівня винагороди.

Оцінка персоналу пов'язує всі елементи системи управління персоналом та інтегрує її в єдине ціле. Різні підходи до оцінки персоналу можна порівняти наступним чином:

– Перший підхід дуже простий у застосуванні і може використовуватися в будь-якій компанії. У рамках процесного підходу оцінка персоналу розглядається як елемент процесу, який є підготовчим етапом до сертифікації. Практики, які застосовують системний підхід, розглядають оцінку персоналу як один з основних елементів системи управління людськими ресурсами компанії і відводять їй роль підсистеми, яка інтегрує всі елементи системи управління людськими ресурсами;

– Друга група підходів до оцінки персоналу фокусується на теоретичних знаннях у сфері управління персоналом, але не робить достатнього акценту на практичному досвіді.

Традиційний підхід ґрунтується на тому, що оцінка персоналу в першу чергу пов'язана з оцінкою виконання роботи і перевіряє, чи відповідає працівник займаній посаді шляхом визначення компетенцій, необхідних для виконання роботи.

Існує два типи традиційного підходу: національний та міжнародний. Різниця між ними полягає в цілях, методах і результатах оцінки та атестації

персоналу.

Традиційні національні підходи, як правило, є більш формальними і спрямовані на обґрунтування кадрових рішень ex-post.

Традиційні зарубіжні системи оцінки персоналу задумані, перш за все, в рамках управління ефективністю діяльності.

Водночас досвід застосування традиційних систем оцінки персоналу в багатьох західних компаніях виявився неефективним або навіть невдалим. Проблема полягала в тому, що логіка та ефективність цієї системи ґрунтувалася на низці припущень, які не завжди спрацьовували на практиці.

Процес оцінювання ефективності роботи, очолюваний організацією, повинен сприяти професійному зростанню і розвитку працівників, а не зосереджуватися виключно на оцінці минулої діяльності. Якщо працівники розглядаються як «людський капітал», неправильно «списувати» кошти, вже інвестовані організацією. Потрібно розглянути шляхи підвищення віддачі від інвестованого (створеного) в компанію людського капіталу. Сучасні методи оцінки та акредитації персоналу це, перш за все, спосіб збільшити віддачу від цього капіталу та знайти шляхи для кращого управління ресурсами компанії.

Таким чином, якщо традиційна оцінка персоналу фокусується на констатації того, що сталося, то сучасна оцінка персоналу фокусується на тому, чому це сталося і що потрібно виправити.

Найповніші системи оцінки персоналу проявляються у комплексних оцінках працівників.

Оцінка характеристик і порівняння включає в себе оцінку особистості та оцінку компетенцій, пов'язаних з роботою. Цей підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою та навичками необхідними для ефективного виконання роботи. Крім того, цей підхід дає змогу оцінити навички та компетенції, необхідні для викладання, розвитку та вдосконалення [37].

У сучасних умовах досить поширеним є комбіноване використання підходів, орієнтованих на результат, і систем оцінювання.

У теорії та практиці управління людськими ресурсами існує декілька



методологічних підходів до визначення комплексних оцінок персоналу.

Одним з найпоширеніших є методика, розроблена Інститутом досліджень праці, яка включає низку оцінок професійно-кваліфікаційного рівня працівників (робітників, фахівців і керівників), їхніх виробничих якостей, складності виконуваних ними функцій та результативності їхньої праці [4].

Важливим завданням при оцінці людських ресурсів компанії є розробка набору показників, які можуть адекватно оцінити кадровий потенціал як окремих працівників, так і компанії в цілому. Найбільш ефективними на сьогодні є рейтингові оцінки, які визначають кадровий потенціал працівників на основі оцінки їхніх суттєвих робочих якостей за рейтинговою шкалою, розробленою оцінювачем за певними критеріями (які варіюються залежно від мети аналізу).

Управління людськими ресурсами є успішним, коли воно здійснюється систематично і безперервно протягом тривалого періоду часу. Максимізація кадрового потенціалу працівників компанії є фактором успіху діяльності компанії, а його оцінка переслідує три основні цілі: управління, інформування та мотивація [26].

Аналіз кадрового потенціалу є важливим організаційним фактором для задоволення потреб як окремих осіб, так і колективів, а також умовою стимулювання якості роботи і, зокрема, професійного розвитку. Аналіз кадрового потенціалу компанії (організації) включає в себе оцінку та атестацію персоналу. Основними завданнями оцінки є соціально-психологічна оцінка, оцінка за ключовими параметрами діяльності, комплексна оцінка та локальна оцінка. Систематичне вивчення та оцінка людей виконує спеціальне завдання відбору так званого «ключового персоналу» та формування «кадрового ядра» підприємства, яке визначає поточне функціонування та розвиток підприємства.

Вихідними даними для оцінки персоналу є посадові інструкції, положення про оцінку персоналу, філософія компанії, правила внутрішнього трудового розпорядку, особові справи працівників, накази з особового складу, соціологічні опитування, психологічні тести тощо.

Наразі загальні правила оцінювання діяльності всіх категорій працівників,

незалежно від місця роботи, викладені в розділі III «Атестація» Закону України «Про професійний розвиток працівників».

Загалом, для отримання максимально можливої інформації про працівників слід використовувати й інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних методів оцінки є метод оцінки 360 градусів. Суть цього методу полягає в тому, що працівників оцінюють їхні керівники, колеги та підлеглі. Хоча конкретна механіка оцінювання може відрізнитися (всі оцінювачі заповнюють одну і ту ж оціночну форму, кожна категорія заповнює спеціальну форму, оцінювання відбувається за допомогою комп'ютера), суть цього методу полягає в отриманні всебічної оцінки оцінюваної особи. Збільшення кількості працівників, які оцінюють оцінюваного, може призвести до конфліктів, пов'язаних з об'єктивністю оцінки [60, с. 25].

Ще один вид нетрадиційного методу психологічне оцінювання. Фахівці-психологи оцінюють працівників за допомогою спеціальних тестів, інтерв'ю та вправ. На відміну від традиційного оцінювання, вони оцінюють не результати (роботу на посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи дозволяють досягти високого ступеня точності і деталізації оцінки, але високі витрати, пов'язані з необхідністю найму професійних психологів, обмежують їх застосування. Проведення такого аналізу та оцінки кадрового потенціалу співробітників компанії дозволяє виявити не тільки їхній потенціал, але й інформацію про їхню самооцінку, психологічні особливості та мотивацію.

На рівні компанії мотиваційні механізми повинні гарантувати нормальну зайнятість працівників, надання рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання співробітників, відповідність рівня винагороди отриманим результатам, створення умов для безпечних умов праці та підтримку здорового психологічного клімату в колективі.

Наразі регулярна оцінка співробітників складається з наступних етапів:

1. оцінка результатів діяльності та факторів, що визначають їх досягнення
2. аналіз динаміки продуктивності праці за певний період часу та динаміки факторів, що впливають на досягнення результатів діяльності.

Оцінка працівників після того, як вони відпрацювали певний період часу,

відкриває значні можливості для вибору напрямків аналізу, які повинні бути проведені в повному обсязі. Якщо якості працівника були ретельно перевірені під час прийому на роботу, то оцінка особистих, ділових і результативних якостей повинна бути пов'язана між собою. Якщо під час відбору оцінювався потенціал працівника, варто подивитися, як ця можливість була реалізована після того, як працівник пропрацював на посаді певний час.

Для того, щоб працівники могли реалізувати свій потенціал, мають бути створені належні умови, включаючи умови праці, систему винагороди, стимули для творчої діяльності та можливості для реалізації очікувань працівника від роботи на цій посаді та в компанії. Тому логічно включити в оцінку працівників ступінь використання їхнього потенціалу.

Аналіз повинен дати відповідь на питання, хто винен у середніх результатах працівників, які мають відмінні якості для виконання певних видів діяльності: відсутність інтересу до власної роботи, низька вимогливість до себе тощо, чи відсутність в компанії належних умов для високоефективної роботи Компанії бракує, наприклад, наступного.

Фокусуючись на результативності в оцінці персоналу, необхідно чітко розуміти, які саме результати оцінюються і чи є вони результатом трудових зусиль окремого працівника. Якщо результат є результатом колективних зусиль, то роботу конкретного працівника можна оцінити опосередковано.

Якщо потрібно провести роботу з оцінки індивідуальних якостей працівників, необхідно вирішити, які якості вибрати зі списку багатьох якостей, які якості вважати суттєвими для працівника або характерними для певної категорії працівників, чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити всіх працівників за однією методикою, або чи для кожної групи працівників має бути свій набір якостей.

Спектр методів оцінки персоналу дуже широкий. Вони можуть використовуватися в будь-якій або певній комбінації в конкретному контексті управління людськими ресурсами компанії. Використання видів, прийомів і аналітичних методів з конкретною метою дослідження процесу управління

персоналом в цілому становить методологію і методику оцінки [6].

Комплексне використання існуючих методів забезпечує функціонування ефективного механізму оцінювання на підприємстві. Налагоджений механізм оцінки персоналу позитивно впливає на ефективність роботи співробітників компанії і, в свою чергу, на всі організаційні процеси.

Використання комплексної оцінки людських ресурсів та кадрового потенціалу на підприємствах має практичне значення для розробки та вдосконалення стратегії і тактики управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Це дозволяє підприємствам швидше та ефективніше здійснювати виробничу діяльність та надавати послуги, підвищувати свої конкурентні переваги, закріплювати позиції на ринку, відкривати нові горизонти для розвитку і, таким чином, покращувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Обмеженість джерел кваліфікованої робочої сили та зростання її вартості роблять розвиток і найкраще використання наявних людських ресурсів компанії головним пріоритетом кадрової політики. Таким чином, застосування цієї моделі дозволяє досягти головної мети вдосконалення кадрової політики підприємств. Це забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам підприємства, їх професійна та соціальна адаптація.

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка персоналу в компаніях є важливим і актуальним процесом на сьогоднішній день. Перевірка відповідності організаційним стандартам, як психологічним, так і поведінковим, сприяє успішному розвитку організації та створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання співробітників. Для того, щоб створити ефективну систему оцінки персоналу в організації, необхідно дотримуватися ряду правил, найважливішими з яких є: зацікавленість і підтримка вищого керівництва; наявність в організації компетентних співробітників, відповідальних за функціонування системи оцінки персоналу; ретельна підготовка документів, що регламентують функціонування системи оцінки персоналу; своєчасне доведення до відома співробітників мети системи оцінки персоналу та своєчасне доведення до відома працівників мети

системи оцінки персоналу та її змісту, а також встановлення чіткого зв'язку між системою оцінки персоналу та системою управління ефективністю діяльності. З'ясувавши ступінь відхилення між фактичними та очікуваними показниками, керівники можуть сформулювати конкретні управлінські рішення та заходи, спрямовані на підвищення як загальної, так і індивідуальної ефективності роботи. Результати оцінювання персоналу повинні використовуватися для планування, підбору та формування персоналу, мотивації та стимулювання працівників, підготовки та перепідготовки кадрів, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та формування корпоративної культури організації.

Оцінювання працівників у тій чи іншій формі здійснюється на всіх етапах управління персоналом. Сучасність підходу до оцінки персоналу визначається його потенціалом щодо розширення сфери застосування та підвищення ефективності діагностичних досліджень, що стосуються різних аспектів діяльності працівників на підприємстві.

Кожна компанія вільна у виборі будь-якого підходу до оцінки персоналу, але для того, щоб оцінка була ефективною, необхідно розуміти сильні та слабкі сторони кожного з існуючих підходів, а також володіти інструментарієм та іншими ресурсами для проведення оцінки в рамках обраного підходу. Загалом, вибір підходу до оцінки персоналу є досить важливим фактором у створенні ефективної та сучасної системи оцінки персоналу в компанії. Не менш важливим є визначення відповідних управлінських методів для впровадження системи оцінки персоналу в компанії, що може бути предметом подальших досліджень у цій сфері.

## **Висновки до розділу 1**

Загалом економічну безпеку можна розглядати як стан економічного розвитку підприємства, що забезпечує високу ефективність управління та

ефективне протистояння зовнішньому тиску, що може призвести до зриву розвитку, за рахунок оптимального використання внутрішніх факторів розвитку. Кадрова безпека займає домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки підприємства, тому що вона залежить від персоналу, який є важливою складовою всіх систем підприємства.

Поняття кадрової безпеки є багатограним, оскільки воно охоплює взаємозв'язок зі стратегією управління персоналом, кадровою політикою, кадровою роботою, вивчення середовища існування підприємства, його працівників, стратегією протистояння ризикам і загрозам, різними її складовими, що утворюють в своїй сукупності єдине явище. Крім того можна виділити декілька домінуючих підходів в межах яких формується поняття кадрової безпеки: як складова економічної безпеки, складова стратегічного управління, окремий функціональний напрям розвитку підприємства, сфера менеджменту, важлива складова інформаційного забезпечення процесу управління персоналом, система управління ризиками і загрозами у сфері формування кадрового потенціалу підприємства. Складовими кадрової безпеки є безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційної безпека, професійна (антикризової) безпека, антиконфліктна (психологічної) безпека.

Стратегічний підхід до реалізації функції управління персоналом в організації передбачає аналіз прийнятих кадрових рішень із погляду кінцевих результатів, яких досягає підприємство. Для того щоб оцінити вплив людських ресурсів на кінцеві результати діяльності підприємства та його економічну стабільність, необхідно використовувати набір відповідних методів аналізу людських ресурсів організації. Вивчення методів аналізу людських ресурсів може дати напрям для використання цих методів у практичній реалізації стратегічних аспектів функції людських ресурсів в організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЗА 2020-2022 РОКИ

#### 2.1. Дослідження етапів розвитку та техніко-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Історія «Нової Пошти» почалася в лютому 2001 року, коли університетські друзі В'ячеслав Клімов і Володимир Поперешнюк вирішили відкрити спільний бізнес. Їм обом було по 25 років. У Володимира був невеликий кондитерський бізнес, і йому вдалося знайти свою нішу на ринку. Він шукав спосіб транспортувати свій товар із Полтави в усі куточки України. Так у молодого підприємця виникла ідея запропонувати жителям України нову послугу: швидко та зручну доставку.

Стартовий капітал «Нової пошти» склав 7 000 доларів США, а команда спочатку складалася з семи осіб В'ячеслав Клімов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, а Інна Поперешнюк акціонером. Так почалася історія компанії, яка згодом сформувала український ринок експрес-доставки. Шість етапів становлення «Нової пошти» [47]:

Етап 1 На старті (2001–2004 рр.) На початку 2000-х років ринок доставки додому в Україні не існував, його замінювали провідники поїздів і водії маршруток. Відправлення посилок через незнайомих людей без будь-яких гарантій було пов'язане з багатьма ризиками. Тому В'ячеслав і Володимир вирішили прищепити українському населенню культуру безпечної та зручної доставки. Перші три роки існування компанії пішли на пошук клієнтів і розвиток. Переломний момент настав, коли співзасновники отримали ступінь Executive MBA. За їхніми словами, те, чого вони навчилися в бізнес-школі, стало відправною точкою для системного й усвідомленого підходу до управління.

Фаза 2 «Загартовування» (2005–2006 рр.) На четвертому році існування компанії з'явилися перші великі клієнти і конкуренти. Збільшення масштабів бізнесу і зростаюча конкуренція стали важливим і необхідним загартовуванням компанії, викликом, який необхідно було подолати.

Щоб адаптуватися до нових ринкових умов, власникам Нової пошти довелося переглянути свій підхід до якості обслуговування. Таким чином, компанія сформувала і зміцнила дві свої основні цінності: обслуговування клієнтів і висока якість послуг.

У цей час «Нова пошта» почала формувати структуру управління з ключовим керівництвом, регіональними філіями та головним офісом у Києві та Полтаві [46].

Етап 3: Динамічний розвиток у 2007–2008 роках 2007 рік став роком, коли «Нова Пошта» вперше стала прибутковою. Незабаром після цього компанія вступає в епохальну фазу активного розвитку. Протягом кількох років компанія стабільно зростає, зміцнює свої позиції в секторі B2B, відкриваючи філії в містах-мільйонниках і розширюючи клієнтську базу.

Примітно, що восени 2008 року компанія пережила світову фінансову кризу. У важкі економічні часи, коли оборот «Нової пошти» впав на 30%, власники вирішили осідлати хвилю кризи і отримати з неї вигоду. Климов і Поперешнюк оптимізували логістику, змінили мотивацію персоналу і підхід до маркетингу, а також зосередилися на ефективності продажів. І ось у грудні «Нова пошта» знову показала зростання. На той час компанія вже вийшла в усі регіони України.

Етап 4. На хвилі 2009–2011 років У 2009 році «Нова пошта» стала лідером українського ринку експрес-доставки. Компанія розвивалася надзвичайно швидкими темпами, втричі збільшивши річний вантажопотік: у 2009 році «Нова пошта» доставила понад 1,6 млн. посилок, а в 2010-му вже понад 4 млн. посилок. Такими ж темпами розвивалася і філіяльна мережа компанії: у 2009 році налічувалося вісім десятків філій, у 2010 році вже 140. Одна з головних цілей компанії підвищення ефективності процесів. Розширюється мережа,



вдосконалюється система логістики та сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки цій складній і водночас злагодженій системі Нова пошта гарантує своїм клієнтам просте, своєчасне та надійне обслуговування [47].

Водночас Нова пошта бере активну участь у зростаючому секторі електронної комерції та стала важливим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропонуючи своїм клієнтам логістику «під ключ», компанія завойовує позиції на ринку B2C. Через два роки, до кінця 2011 року, кількість посилок, відправлених «Новою Поштою», збільшилася до 12 мільйонів на рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні. Наразі колектив компанії налічує понад 5 000 співробітників. Щоб надати їм можливість навчатися і розвивати компетенції, необхідні для успішної роботи в «Новій пошті», компанія прийняла рішення про створення Корпоративного університету.

Етап 5: Реструктуризація (2012–2016 рр.) З 2012 року до теперішнього часу «Нова Пошта» перебуває в процесі реструктуризації. Розширення портфеля продуктів і послуг призвело до диверсифікації бізнесу.

У компанії сформувалося кілька векторів розвитку, зокрема міжнародна спрямованість (Nova Posta Global) У 2014 році «Нова Пошта» відкрила представництво в Молдові, а роком пізніше вийшла на ринок міжнародних перевезень [47].

Для українців «Нова пошта» більше не є просто кур'єрською службою. Нова корпоративна структура являє собою групу компаній, що пропонують клієнтам комплекс логістичних і супутніх послуг. Сьогодні клієнти можуть не тільки отримувати і відправляти посилки та вантажі в поштових відділеннях і замовляти адресну доставку, а й здійснювати електронні перекази через касу NovaPay і службу виконання замовлень (NP Logistic). Для підвищення зручності клієнтів компанія впровадила сучасні ІТ-рішення. Одне з них запуск мобільного додатка, який спрощує користування послугами компанії: на кінець 2015 року його завантажили понад 1,5 млн. українців.

Відправлення обробляються і сортуються на терміналі, а самі посилки доставляються не тільки через відділення, а й через поштові депо та міні-філії

(магазини посилок). Завдяки цьому клієнти можуть отримувати свої посилки як у кроковій доступності від місця роботи, так і з дому.

У рамках стратегії КСВ ТОВ «Нова пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», який допомагає волонтерським організаціям безкоштовно доставляти гуманітарні вантажі в регіон АТО. За перші 18 місяців реалізації проекту було перевезено понад 15 000 тонн вантажів для 300 волонтерських організацій.

У 2015 році проект отримав нагороду від Українського центру розвитку КСВ у номінації «Бізнес, що змінює країну». За внесок у розвиток підприємництва Володимир Поперешнюк і В'ячеслав Климов отримали премію «Люди нового часу» від престижного щотижневого журналу «Новое время».

Станом на кінець 2015 року мережа компанії, що охоплює близько 1 000 населених пунктів України, налічувала понад 2 200 відділень, 1 400 поштових відділень і 37 терміналів; у 2015 році компанія перевезла близько 100 мільйонів посилок.

Етап 6 Стійке зростання (2016–2020 рр.) Вивести компанію на етап стійкого зростання мета керівництва та команди «Нової Пошти» на найближчі п'ять років. Для досягнення цієї мети компанія планує подальше розширення своєї діяльності на міжнародному рівні та розбудову місцевої інфраструктури, щоб гарантувати більш швидко, просту та зручну доставку. Основні пріоритети стратегії 2020 включають: підвищення ефективності внутрішніх і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, вдосконалення наявних продуктів і впровадження нових продуктів і послуг (адресна доставка, запуск і розвиток власної мережі поштових відділень) [47].

Крім того, компанія прагне зробити «Нову пошту» знаком прив'язаності для жителів України улюбленою службою експрес-доставки, якою вони із задоволенням користуються регулярно і рекомендують іншим. Компанія постійно працює над поліпшенням своїх послуг, щоб у клієнтів залишалися тільки позитивні враження при кожному контакті з компанією.

За даними Української асоціації директ-маркетингу, у 2016 році «Нова

пошта» була найбільшим гравцем на ринку поштових відправлень (посилки до 30 кг), займаючи 52 % ринку. За нею йшла державна «Укрпошта» з 34 %. Ближче за всіх була група компаній «Міст Експрес» майже 4,5 %. На всі інші компанії разом узяті припадало менше 9 % поштових послуг.

За даними «НВ Бізнес», у 2018 році два лідери залишилися незмінними, але «Нова пошта» зміцнила свої позиції: у колонці в «НВ Бізнес» у травні 2017 року Ігор Смілянський, генеральний директор «Укрпошти», оцінював частку «Нової пошти» у 60–70 %, а частку своєї компанії оцінив лише в 20 %.

ТОВ «Нова пошта» лідер на ринку експрес-доставки в Україні, що швидко, зручно і надійно доставляє документи, посилки і вантажі в будь-яку точку країни.

За даними Єдиного реєстру підприємств та організацій України, представником ТОВ «Нова пошта» є Олександр Бульба, а юридична адреса: Київ, Столичне шосе, 103, корпус 1, поверх 9 [46]. Структура компанії розглянута у додатку Ж.

Місія компанії «зручність доставки для життя та бізнесу». Для досягнення цієї мети команда «Нової Пошти» керується міжнародними стандартами та передовим досвідом, а також впроваджує нові продукти та послуги.

У грудні 2021 року було встановлено рекорд за кількістю щоденних відправлень, коли «Нова пошта» здійснювала 1,8 мільйона відправлень на день [47]. За даними «Нової пошти», у першому півріччі 2022 року компанія доставила 113 мільйонів посилок і відправлень [47].

У першому півріччі 2022 року «Нова пошта» запустила нову послугу «Контрактна логістика 3PL» і розширила кількість складів у рамках фулфілмент-послуг. Склади були відкриті в п'яти містах України: під Києвом, Львовом, Вінницею, Кропивницьким і Дніпром [47].

У третині вантажних терміналів роботи вже використовуються для сортування посилок і вантажів. Крім того, компанія планує створити повністю роботизований сортувальний центр [47].

Влітку 2021 року «Нова пошта» провела перший тест доставки посилок за допомогою безпілотників. На подолання відстані у 480 км від Києва до Харкова

пішло чотири години. За словами представників компанії, цей вид транспорту безпечний. Безпілотник здатний розпізнавати перешкоди на шляху й активувати систему захисту в разі непередбаченого інциденту, а приземляється транспортний засіб зі спеціальним парашутом [47]. У листопаді того ж року «Нова пошта» провела друге випробування безпілотної доставки посилок за допомогою безпілотних літальних апаратів на відстань 500 км із Києва до Львова.

Станом на 29 вересня 2023 року «Нова пошта» налічувала 8 500 відділень і 13 600 поштових відділень по всій країні. Компанія не призупиняла роботу в Україні під час повного вторгнення в міста, які не перебували під окупацією і де не велися активні бойові дії. «Нова пошта» поступово відновила роботу на деокупованих територіях Харківської області: відділення та пункти видачі було відкрито в 16 містах і селах [47].

1 жовтня минулого року «Нова пошта» зареєструвала дочірню авіакомпанію Super Nova Airlines, яка виконуватиме міжнародні вантажоперевезення. Основними напрямками авіакомпанії мали стати США та Китай [47]. У січні 2022 року Supernova Airlines отримала два перші літаки. Це були американські вантажні літаки Boeing 757–200. Перший політ був запланований на вересень 2022 року [47].

У 2022 році компанія створила власну систему цифрових адрес для своїх філій і поштових відділень, щоб уникнути плутанини через однакову назву міста або вулиці та прискорити процес доставки. Цифрова адреса це унікальний номер, присвоєний кожному місту та поштовому відділенню Нової пошти. Цифрова адреса це унікальний номер, присвоєний кожній філії/поштовому відділенню Нової Пошти, що складається зі спеціального коду району та номера філії/поштового відділення. Цифрові адреси створюються виключно для філій та поштових відділень Нової Пошти України. Використання цифрових адрес є додатковою опцією для зручності клієнтів, тому існує можливість ручного введення адреси одержувача [47].

7 жовтня 2022 року було відкрито перше в Польщі поштове відділення за адресою: Варшава, вулиця Менчинська, 18; станом на листопад 2023 року в країні

вже відкрито 30 відділень, причому не тільки в столиці, а й у Познані, Жешуві та Кракові [47].

Нова Пошта це група компаній, до якої входять як українські, так і іноземні компанії, а саме Нова Пошта, Novarayu, Nova Poshta Global, New Post Poland та New Post Moldova.

Novarayu небанківська фінансова установа, яка розробила власну міжнародну платіжну систему Novarayu. Компанія є лідером на внутрішньому ринку грошових переказів із часткою 46%.

Nova Posta Global надає послуги міжнародної експрес-доставки в більш ніж 200 країн і територій по всьому світу. Компанію було засновано 2015 року. Компанія надає послуги з імпорту та експорту будь-яких обсягів вантажів повітряним, вантажним і морським транспортом [11]. Від самого початку війни компанія Nova Posta Global почала постачати міжнародну гуманітарну допомогу з усього світу, зокрема зі США, Франції, Німеччини, Туреччини, Польщі та Литви. Щодня 80–100 20-тонних вантажівок доставляли продукти харчування, медикаменти, одяг, взуття та предмети гігієни [47].

Nova Post Moldova лідер на ринку експрес-доставки в Молдові серед приватних компаній. Компанія надає кур'єрські послуги в усіх регіонах Молдови, має і розвиває мережу філій і поштових відділень по всій країні. Наразі компанія має 19 філій і 150 поштових відділень.

У 2014 році Нова пошта прийняла стратегію корпоративної соціальної відповідальності. Активна громадянська позиція основних співвласників «Нової Пошти» В'ячеслава Клімова, Володимира Поперешнюка та Інни Поперешнюк виражається в підтримці таких соціальних програм, як «Українська гуманітарна пошта» та Напівмарафон.

«Українська гуманітарна пошта» це напрям який допомагає волонтерським організаціям надавати безкоштовну допомогу військовослужбовцям у зонах конфліктів. У межах цієї програми 2020 року компанія доставила понад 1 720 тонн посилок 116 волонтерським організаціям. За останні сім років «Нова Пошта» доставила в регіон АТО сотні тисяч посилок загальною вагою 19 000 тонн. Це

еквівалентно вазі 380 танків.

КРУТО «Нова Пошта» це навчання що об'єднує кар'єру, розвиток, успіх, талант і освіту. У рамках навчання «Нова пошта» співпрацює з українськими вишами, щоб допомогти студентам набути «м'яких» навичок, необхідних на робочому місці, незалежно від роду діяльності. Після закінчення вишу студенти отримують можливість пройти стажування в «Новій Пошті», а найкращі студенти стати частиною команди «Нової Пошти» [47].

Бізнес-школа це інтенсивна освітня практика для власників малого бізнесу». З 2016 року ТОВ «Нова пошта» допомагає підприємцям підвищувати свою ефективність через практичні заняття в офлайн, а у 2020 році запустила платформу онлайн-навчання: за п'ять років школу закінчили понад 2 500 підприємців.

ТОВ «Нова Пошта» починає набирати обертів за кордоном, але ще не завершило свій розвиток на вітчизняному ринку експрес-доставки. Динаміку показників рентабельності підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка рентабельності ТОВ «Нова пошта» за 2020–2022 роки

№	Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
					2021/2020	2022/2021
1	Рентабельність активів	0,1051	0,0032	0,0141	0,1019	0,0109
2	Рентабельність власного капіталу	1,1633	0,0292	0,1270	1,1341	0,0978
3	Рентабельність витрат	0,0218	0,0164	0,0182	0,0054	0,0018
4	Оборотних активів	0,0108	0,0004	0,0023	0,0104	0,0019

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Нова Пошта» [47]

Незважаючи на свою історію, «Нова пошта» стрімко розвивається впродовж багатьох років, а розширення компанії дає змогу з'являтися новим вакансіям, покращувати економіку України та знижувати рівень безробіття. Так, порівняно з 2020 роком у компанії працювало 26180 осіб, а у 2021 році 27334 особи, що на

1154 особи більше, ніж у попередньому році.

Фінансове становище компанії можна охарактеризувати як задовільне. Однак негативна динаміка вітчизняної економіки позначилася і на стані компанії: за результатами дослідження 2022 року склад і частка споживачів у загальному обсязі послуг, наданих «Новою Поштою», були такими, як показано на (рис 2.1).

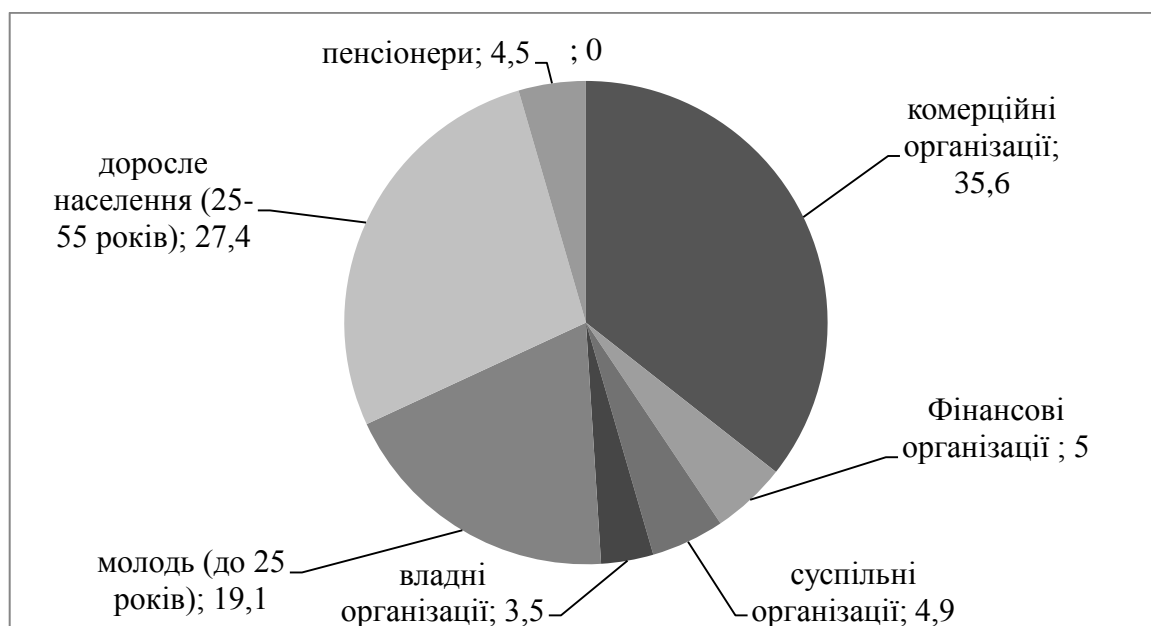


Рис. 2.1 Структура основних клієнтів послуг ТОВ «Нова Пошта» в Україні  
Джерело: складено на основі [47]

Аналіз основних споживачів поштових послуг показує таке:

- Фізичні особи (фізичні особи)
- Юридичні особи (муніципальні організації; промислові підприємства: фабрики, заводи, комбінати; фінансові організації: фінансові установи: банки, біржі, страхові компанії; громадські установи: земства, профспілки, організації політичних партій тощо);
- Законодавчі та виконавчі організації;
- Промисловість; телекомунікаційні організації;
- Судові та прокурорські органи) [47].

Така частка пояснюється тим, що люди похилого віку найрідше

користуються традиційними поштовими послугами. На частку молоді припадає майже 20 %. Однак найбільш використовуваною поштовою послугою є служба доставки. Із запровадженням нової послуги поштові оператори збільшили кількість якісних перевірок на 6,2 % порівняно з 2021 роком.

Серед основних споживачів послуг Нова пошта найбільша частка припадає на юридичних осіб. Переважно це пов'язано з тим, що ці компанії ведуть активну ділову взаємодію та регулярно здійснюють грошові перекази. Незважаючи на те, що відносини між цією групою більш стабільні, наразі спостерігається тенденція до скорочення спектра послуг, пропонуваніх корпоративним клієнтам. Це пов'язано з появою на ринку інших операторів зі складнішими системами дисконтних і кур'єрських послуг. Тому «Нова Пошта» повинна продовжувати стежити за ситуацією і вживати власних заходів для запобігання втрати клієнтів цієї групи.

Отже, постійне впровадження нових високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, що призводить до зростання прибутку компанії, який, у свою чергу, формує конкурентну перевагу організації.

## **2.2. Оцінка ефективності використання персоналу в системі кадрової безпеки підприємства**

Кадрова служба насамперед займається добором, розстановкою, навчанням і підготовкою кадрів. На підприємствах цим займаються відділ кадрів, очолюваний начальником відділу кадрів, інспекція з кадрів робітників та інспекція з кадрів техніки і технології. Відділ кадрів підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Він керується ринковими принципами добору і розстановки кадрів і організовує роботу із забезпечення підприємства кадрами робітників, інженерів, техніків і службовців необхідної спеціальності та кваліфікації, згідно з планом з праці та заробітної плати.



Персонал компанії це постійні співробітники, які мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи і навички. Крім постійних працівників, у діяльності компанії можуть брати участь інші працездатні особи на договірній основі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА»

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
					2021/ 2020	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021
1.	Керівництво	1214	1188	1202	-26	14	-2,1	1,2
2.	Фахівці	20890	20411	20723	-479	312	-2,3	1,5
3.	Робітники	4220	4136	4201	-84	65	-2	1,6
4.	Допоміжний персонал	4538	3977	4098	-561	121	-12,44	3
5.	Усього	30862	29712	30224	-1150	512	-3,7	1,7

Джерело: розроблено автором за даними внутрішньої звітності

Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- Списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрядженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- Середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який

застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили.

Кадрова політика «Нової Пошти» має такі характеристики:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку персоналу, спрямованих на вирішення поточних та майбутніх завдань організації, на основі вдосконалення систем навчання та плинності кадрів;
- розробка мотиваційних механізмів для підвищення інтересу та задоволення від роботи.

У сучасних умовах особливого значення набуває кожен працівник та зростаючий вплив якості його праці на кінцевий результат діяльності підприємства в цілому, тому реалізуються моральні та матеріальні стимули, соціальні гарантії кадрової політики.

Система участі працівників у виплаті винагороди та участі у прибутках має забезпечувати високий рівень зацікавленості працівників у кінцевому результаті діяльності. Щоб активно керувати персоналом забезпечується постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань.

HR-стратегія «Нова Пошта» прямо корелює з цілями компанії: забезпечити кращий сервіс клієнтам і постійно підвищувати операційну ефективність:

1. Мотивувати кожного співробітника на досягання стратегічних цілей компанії;
2. Створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу співробітників;
3. Створити систему справедливої винагороди і заохочення за досягнення;
4. Забезпечити кар'єрне зростання співробітників, розвиток їхніх навичок;
5. Розвинути чинники нематеріальної мотивації та поліпшити умови праці.

«Нова Пошта» проводить розвиток та навчання персоналу, який включає такі процеси як розробка та затвердження плану розвитку та навчання персоналу

на календарний рік, організація навчання персоналу під спеціалізовані запити, розробка плану навчання для працівників, що входять до кадрового резерву, організація навчання для топ-менеджменту компанії в області розвитку особистих якостей (soft skills) та ін.

Основними проблемами в організації розвитку та навчання персоналу є те, що значна частина працівників (близько половини персоналу відділень та терміналів) відносяться до навчання, як до формального необов'язкового процесу, як наслідок більша частина матеріалу не засвоюється або не застосовується на практиці, а також у компанії немає чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції.

Таким чином, керівництво Нової Пошти впевнено, що успішно завойовувати не тільки уми, але і серця персоналу в майбутньому зможуть ті роботодавці, які дбають про співробітника не тільки на роботі, але і в інших аспектах життя: розвитку, здоров'я, відпочинку, соціального благополуччя. Тому на даному етапі свого функціонування компанія робить все, щоб забезпечити своїх працівників комфортними умовами роботи.

Для аналізу кадрової політики ТОВ «Нова пошта» було використано такі методи:

- аналіз кадрових документів;
- аналіз локальних нормативних актів;
- інтерв'ю з експертами в галузі управління персоналом.

До кадрових документів в організації належать:

1. статут організації
2. правила внутрішнього трудового розпорядку
3. штатний розпис
4. положення про персонал
5. посадові інструкції для кожної групи співробітників.

На основі проведеного аналізу охарактеризовано кадрову політику організації за основними напрямками управління персоналом.

Виявлення та відбір персоналу. Нові співробітники набираються на вакантні

посади в організації на основі професійної кваліфікації та досвіду роботи претендента. Персонал набирається як на практичні професійні, так і на керівні посади. В організації спостерігається висока плинність кадрів на всіх рівнях.

Для найму співробітників використовують зовнішні та внутрішні джерела. Вакансії розміщуються в розділі «Вакансії» на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта». Оголошення про них також публікуються в газетах і на сайтах трудової інформації.

Спеціаліст з персоналу розміщує оголошення в зазначених джерелах, запрошує кандидата на співбесіду, перевіряє повний пакет документів і за відсутності проблем дає дозвіл на співбесіду з керівником відділу, який приймає остаточне рішення. Для всіх інших позицій фахівець із персоналу проводить перший тур співбесіди, а керівник відділу та генеральний директор фінальну співбесіду. Співбесіди на всіх рівнях є відкритими.

Список кандидатів не має критеріїв. Кожен співробітник приймається на роботу відповідно до трудового законодавства. Кожен співробітник надає такі документи

- паспорт або інший документ, що посвідчує особу
- трудова книжка (за винятком випадків, коли співробітник вперше укладає трудовий договір або працює за сумісництвом);
- документи військового обліку для військовозобов'язаних та осіб, які підлягають призову на військову службу;
- документи про освіту та (або) кваліфікацію, спеціальні знання у разі влаштування на роботу, що вимагає спеціальних знань або спеціальної підготовки; та
- інші документи, наприклад, довідка про відсутність судимості.

Нові співробітники проходять інструктаж під час прийняття на роботу. Співробітники знайомляться з Кодексом, правилами про комерційну таємницю, правилами про захист персональних даних, посадовими інструкціями та іншими локальними правилами.

Співробітники зобов'язуються не розголошувати інформацію, що становить

комерційну таємницю організації. Якщо співробітник розголошує комерційну таємницю, він піддається дисциплінарному стягненню, аж до звільнення.

Слід зазначити, що за реєстрацію кожного співробітника відповідають тільки HR-фахівці, що є дуже великим і трудомістким завданням. Крім того, компанія вважає за краще наймати співробітників зі сторони, навіть на керівні посади, і рідко просуває власних співробітників.

1) Адаптація персоналу. Процес адаптації в Новій пошті інтуїтивно зрозумілий. Єдиної документованої процедури не існує. Проте, процес адаптації можна розділити на кілька етапів. Вступний інструктаж проводиться фахівцем з персоналу і включає в себе такі питання. Огляд організації, характеристика організації, правила внутрішнього трудового розпорядку. Положення про відділ, посадова інструкція; взаємодія з іншими відділами та іншими організаціями.

2) Пояснення охорони праці

3) Стажування.

Цей процес адаптації підходить для робітників, але є деякі складнощі для офісних працівників (менеджерів, юристів), тому що в деяких відділах є тільки один представник, і інститут наставництва на них не поширюється. Є також випадки, коли закон наставництва інтуїтивно застосовний, але тільки щодо роботи. Однак існує організаційна проблема, пов'язана з тим, що багато адміністративних співробітників йдуть після менш ніж п'яти років роботи.

Навчання персоналу та нарощування потенціалу. Навчання, експертиза та перевірка знань з техніки безпеки в структурних підрозділах проводяться під час

- під час прийняття на роботу;
- при переведенні на нову посаду;
- у разі виявлення працівником недоліків у своїй роботі;
- у разі виникнення проблем при виконанні посадових обов'язків;
- при зміні виду діяльності;
- підвищення рівня посадових обов'язків співробітника.

Загальний контроль і відповідальність за правильну організацію навчання співробітників покладено на директорів бізнес-напрямків і керівників

структурних підрозділів. Директори бізнес-напрямків і керівники структурних підрозділів спільно з відділом кадрів регулярно оцінюють і аналізують статус і рівень кваліфікації співробітників.

Лінійний керівник (керівник підрозділу) особисто проводить першу атестацію співробітника. Керівник структурного підрозділу відповідає за своєчасне і якісне навчання, проведення інструктажів з охорони праці та техніки безпеки, а також перевірку рівня кваліфікаційних знань.

За своєчасне і якісне навчання співробітників, проведення інструктажів з охорони праці та техніки безпеки, а також перевірку рівня кваліфікаційних знань відповідає відділ кадрів.

Навчання співробітників і перевірка кваліфікаційних знань проводяться відповідно до графіків і програм, складених керівниками відділів і структурних підрозділів. Навчання за поведінковим рівнем поділяється на такі категорії:

- Підвищення кваліфікації;
- Перепідготовка;
- Атестація.

Поточне професійне навчання співробітників включає в себе інструктаж і підвищення кваліфікації.

Просування співробітників. Просування співробітників це процес, за якого вакансія заповнюється співробітником компанії. Кар'єрному зростанню співробітників сприяє добре структурована програма навчання персоналу, а також правильне оцінювання і розстановка кадрів в організації. У ТОВ «Нова Пошта» така практика відсутня.

Стимулювання співробітників Оплата праці співробітників ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на відрядній основі. Існує окладна частина і преміальна частина. Преміальна частина оплати праці працюючого залежить від його кваліфікації, складності роботи, яку виконує працівник кількості та якості витраченої праці і не обмежується максимальним розміром.

В особливих обставинах співробітникам може бути виплачена матеріальна допомога. Матеріальна допомога виплачується за рахунок власних коштів

компанії на підставі наказу (розпорядження) керівництва, виданого на підставі особистої заяви працівника.

Для заохочення працівників за сумлінне виконання посадових обов'язків, тривалу бездоганну роботу та інші успіхи застосовуються такі заходи нематеріального стимулювання: висловлення подяки; преміальні виплати; вручення цінних подарунків; вручення сертифікатів. Можливе одночасне застосування декількох видів заохочень.

Охорона праці в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до Трудового кодексу України та національних стандартів охорони праці. Охорона праці в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється для досягнення таких цілей: захистити життя і здоров'я працівників; забезпечити дотримання трудового законодавства в організаційній діяльності; залучати працівників до управління охороною праці, надаючи їм необхідні ресурси та заохочуючи їхню участь; сприяти запобіганню погіршенню здоров'я працівників, нещасним випадкам на виробництві та випадкам професійних захворювань.

На основі аналізу основних сфер управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що: організація заохочує просування співробітників; співробітники, які обіймають керівні посади, часто наймаються зсередини; в організації переважає матеріальне стимулювання. Особливості формування кадрової стратегії підприємства розглянуто у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Область управління персоналом	Особливості	Вид кадрової стратегії
Підбір і відбір	Виконується прийом на посади середньої та вищої ланки	Відкрита
Адаптація	Відсутність колективного духу	
Навчання і розвиток	Акцент зроблено на професійні знання та навички	
Просування кар'єрною драбиною	Часто	
Стимулювання та мотивація	В основному використовуються матеріальні стимули	

Джерело: сформовано автором

Кадрову політику, що діє в ТОВ «Нова Пошта», також було проаналізовано на відповідність іншим вимогам.

1. обізнаність. Кадрова політика, безумовно, структурована відповідно до локальних нормативних актів і кадрової документації компанії.

2. логіка послідовність і відсутність суперечностей. Кадрова політика відповідає цілям організації.

3. гнучкість. Кадрова політика враховує інтереси співробітників.

4. відповідність етичним нормам. Етичних норм дотримуються.

5. законність. Управління персоналом повністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України, дискримінація не допускається (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Реальний тип кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Характеристика	Особливості	Тип кадрової стратегії
Цілі управління персоналом	Не сформульовані	Превентивна
Моніторинг факторів зовнішнього середовища	Не виконується	
Програма дій у відношенні персоналу	Немає чітко вираженої програми	
Сутність кадрової роботи	Рутинна робота з документацією	

Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що кадрова політика компанії більшою мірою відкрита і пасивна (немає чітко прописаної програми дій з управління персоналом, а завдання HR обмежуються оформленням документів та іншими рутинними завданнями) та найсприятливіша для торговельної галузі закрита і превентивна. Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» не відповідає вимозі адекватності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Недосконалість кадрової політики потребує вдосконалення ключових напрямів управління персоналом.

Людські ресурси одна з цінностей компанії. Співробітники Нової пошти надійні, професійні, турботливі та позитивні. Повага, чесність і відкритість основа спілкування в компанії, а помилки шлях до успіху. Це залежить від рівня



керівників, які відкриті для рядових співробітників. Дисципліна та виконання зобов'язань є частиною культури компанії. Нова пошта це місце для професійної самореалізації, а також компанія для початку кар'єри».

Станом на квітень 2023 року «Нова пошта» є одним із найбільших роботодавців України, в якому працює понад 30 000 осіб; станом на 18 липня 2023 року понад 2 350 співробітників компанії було мобілізовано до Збройних сил України.

Таблиця 2.5

## Характеристика персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2021	2022	Відносне відхилення за 2022/2021 pp
Співвідношення чоловіків та жінок працюючих, %			
–чоловіки	66	70	+4
–жінки	34	30	-4
Вік працівників			
–до 20	12	16	+4
–21–30	49	48	-1
–31–40	23	22	-1
–41–50	9	9	0
–за 50	7	5	-2
Розподіл за підрозділами:			
–відділення	49	42	-7
–термінали	27	30	3
–служба доставки	13	12	-1
–офіс	11	16	5

Джерело: розроблено автором за [47]

Кадрова політика Нової пошти характеризується такими особливостями:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку персоналу, спрямованих на вирішення поточних і майбутніх завдань організації, що ґрунтуються на вдосконаленні систем навчання та плинності кадрів;
- розробка мотиваційних механізмів для підвищення інтересу до роботи і задоволеності нею.

У сучасних умовах особливого значення набуває зростаючий вплив кожного співробітника і якості його роботи на підсумковий результат діяльності компанії, що зумовлює впровадження в кадрову політику моральних і матеріальних стимулів і соціальних гарантій.

Система участі співробітників в оплаті праці та розподілі прибутку має гарантувати високий рівень зацікавленості працівників у кінцевих результатах бізнесу.

Для активного управління співробітниками забезпечується постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з питань HR.

Стратегія Нової пошти в галузі управління персоналом безпосередньо пов'язана з метою компанії забезпечити найкраще обслуговування клієнтів і постійно підвищувати операційну ефективність:

1. мотивувати кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей компанії
2. надавати співробітникам можливість об'єктивно оцінювати свої результати і потенціал;
3. створити систему справедливої винагороди та заохочення за результати роботи;
4. забезпечити кар'єрне зростання і розвиток навичок співробітників;
5. розвивати нематеріальні мотиватори та покращувати умови праці.

Нова пошта здійснює розвиток і навчання співробітників. Це включає в себе такі процеси, як розробка і затвердження плану розвитку компетенцій і навчання на календарний рік, організація навчання співробітників, розробка планів навчання співробітників для кадрового резерву, організація навчання керівників у сфері розвитку особистих компетенцій.

Основні проблеми в організації розвитку компетенцій і навчання співробітників полягають у тому, що значна частина співробітників (близько половини співробітників філій і терміналів) ставляться до навчання як до формального необов'язкового процесу, тобто більша частина матеріалу не засвоюється та не застосовується на практиці; у компанії немає чіткого плану

розвитку кар'єри та ключових позицій кадрового резерву компанії, тобто немає чіткої та зрозумілої системи формування кадрового резерву.

Тож керівництво «Нової Пошти» переконане, що в майбутньому роботодавець, який приділяє увагу не лише роботі своїх співробітників, а й іншим аспектам їхнього життя, таким як розвиток навичок, здоров'я, відпочинок і соціальне благополуччя, зможе успішно завоювати як серця, так і розуми своїх співробітників. Тому на даному етапі компанія докладася всіх зусиль, щоб забезпечити своїм співробітникам приємні умови праці.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» (додаток К) управляється Радою директорів на вищому рівні. Рада директорів є вищим органом управління акціонерного товариства до скликання загальних зборів акціонерів. Основними завданнями ради директорів є вироблення стратегії підвищення рентабельності та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також керівництво діяльністю виконавчих органів компанії.

Керуючі філіями підпорядковуються безпосередньо керівнику філії. Керівник філії відповідає за якісне управління постійною філіальною мережею та щотижня проводить наради з підлеглими керівниками філій, на яких звітує про заходи з покращення обслуговування в окремих філіях та дотримання регламентів компанії. Територіальні менеджери передають отриману інформацію своєму керівнику, який керує філією. Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальний менеджер має спиратися на підтримку керівника диспетчерської служби, щоб забезпечити своєчасна доставка вантажів із терміналу в окремі філії. У разі виникнення непередбачуваних ситуацій, пов'язаних із транспортуванням між філією та терміналом, відповідальний за диспетчерську службу має вирішувати їх спільно з територіальним менеджером.

Наступним і останнім рівнем у структурі управління Нової пошти є керуючий філією. В обов'язки керуючого філією входить управління самою філією, підтримка колективу (зокрема стимулювання його до роботи), підвищення якості обслуговування завдяки скороченню черг і скарг у філії, а також розв'язання конфліктів між клієнтами і співробітниками. Керівники філій

звітують про результати своєї роботи перед територіальним менеджером [22, с. 9].

Таким чином, ланцюжок підпорядкування має такий вигляд: «керівник філії/диспетчер керівник території керівник філії рада директорів» (дод. К).

В існуючому ланцюжку дуже складний і довгий спосіб передачі інформації вищому керівництву компанії. Пересічному спеціалісту (оператору відділення) доводиться проходити довгий і незручний шлях, описаний вище, щоб донести до вищого керівництва пропозицію щодо поліпшення роботи компанії або повідомити керівництву про недопрацювання, наприклад, програмного забезпечення або конкретні недоліки в транспортуванні вантажів.

Представники Нової пошти лише підтверджують своє лідерство на ринку експрес-доставки, не називаючи конкретних часток ринку: наприкінці 2020 року компанія доставила 174 мільйони посилок, що на 20 відсотків більше, ніж у 2019 році. У майбутньому компанія не планує знижувати темпи зростання. Цього року Нова пошта вийшла в сільську місцевість, відкривши понад 800 відділень. Власники компанії побачили потенціал регіону і відразу ж зробили позитивні кроки. Сьогодні загальна кількість відділень компанії перевищує 9000 (дод. Ж).

Порівняно з 2020 роком показники структури компанії збільшилися в рази:

- Загалом, кількість відділень збільшилася в 2.27 рази;
- Валютні транзакції збільшилися на 30%;
- За рахунок додавання ще одного фулфілмент-центра, істотно зменшилася загальна площа підприємства, що дало змогу скоротити витрати на персонал та оренду або купівлю приміщення під склад.
- Люди почали більше довіряти та відправляти посилки за кордон.

### **2.3. Кадрова безпека ТОВ «Нова пошта» в умовах пандемії та воєнного стану**

Сучасні підходи до управління безпекою людини містять у собі цілу низку

методів і технологій. В їх основі лежить безпека людини як комплексний процес, що включає оцінку загроз і ризиків. Безпека людини як комплексний процес, що включає оцінку загроз і ризиків Систематичний підхід, що розглядає безпеку людини як комплексний процес, що включає розроблення планів дій і підготовку до дій у кризових ситуаціях.

У воєнний час забезпечення безпеки персоналу має особливе значення. Сучасні підходи до управління безпекою персоналу містять у собі не тільки запобігання загрозам і захист персоналу від них, а й підготовку персоналу до дій у критичних ситуаціях.

Одним із найважливіших елементів управління безпекою персоналу у воєнний час є оцінка загроз. На цьому етапі важливо детально проаналізувати загрози та ризики, які можуть призвести до травм, загибелі людей або інших негативних наслідків. Для цього можуть використовуватися різні методи оцінки, включно зі SWOT-аналізом, аналізом ризиків і ситуаційним аналізом.

На основі результатів оцінки загроз можна розробити план дій щодо запобігання негативним наслідкам і мінімізації ризиків. Цей план може включати заходи з підготовки персоналу до дій у кризових ситуаціях, які можуть бути викликані війною, наприклад, військові навчання, навчання з пожежної безпеки та евакуації.

Крім того, сучасні підходи до управління безпекою персоналу під час війни включають використання сучасних технологій і програм для забезпечення безпеки персоналу. До них належать системи контролю доступу та системи попередження про небезпеку.

У сучасних умовах важливу роль у забезпеченні безпеки праці відіграють інформаційні технології, зокрема програмні засоби для автоматизації процесів управління безпекою персоналу. Такі програмні засоби дають змогу ефективно організувати обмін інформацією між внутрішніми підрозділами, оперативно виявляти проблемні ситуації та вживати необхідних заходів для їх вирішення.

Загалом сучасні підходи до управління кадровою безпекою мають на увазі комплексний підхід, що охоплює організаційні та технічні заходи, культуру

безпеки та використання інформаційних технологій. Під час реалізації цих заходів системи управління кадровою безпекою мають модернізуватися відповідно до змін у сучасному бізнес-середовищі, дотримуючись принципу постійного вдосконалення.

Персонал організації може становити потенційну загрозу для самої організації, якщо він не отримує належної уваги та контролю з боку керівництва. Недбале поводження з конфіденційною інформацією, відкриті конфронтації та конфлікти між співробітниками можуть призвести до витоку важливих даних, порушення трудової дисципліни, зниження продуктивності праці та загального погіршення робочої обстановки.

Крім того, зневажливе ставлення до охорони праці, порушення правил безпеки, вживання наркотиків і алкоголю на робочому місці можуть призвести до нещасних випадків, травм та інших проблем, які можуть завдати серйозної шкоди діяльності організації та зіпсувати репутацію компанії серед клієнтів, партнерів і громадськості.

Забезпечення безпеки праці одна з найважливіших функцій управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Сучасні підходи до управління охороною праці охоплюють комплексні заходи, зокрема організаційні та технічні, культуру безпеки та використання інформаційних технологій. Ключовими елементами такого підходу є відповідальність керівництва, системи навчання та підготовки персоналу, системи звітності та аналізу подій, а також використання інформаційних технологій.

Застосування такого підходу до управління охороною праці забезпечує безпеку праці, знижує кількість нещасних випадків на виробництві та підвищує продуктивність праці. Важливим аспектом такої системи є постійне вдосконалення та підтримка з боку керівництва організації. Таким чином, ефективне управління людською безпекою є ключовим елементом для успішної роботи будь-якої організації, яка прагне досягти найкращих результатів у своїй діяльності.

Для того щоб проаналізувати та визначити стратегію кадрової служби ТОВ

«Нова Пошта», необхідно спочатку проаналізувати ефективність її діяльності.

Проаналізуємо ефективність управління персоналом за допомогою важливого показника продуктивності праці (табл. 2.6).

Ефективність роботи відділу управління персоналом можна оцінити за наявністю або відсутністю штрафів чи зауважень щодо HR-звітності. Аналіз не виявив таких, тому можна сказати, що ця функція функціонує досить добре.

Таблиця 2.6

Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення 2022/2020 рр.	Відносні відхилення 2022/2020 рр.
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб..	27632	29975	30870	+3238	111,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	-1	-0,46
Середня тривалість робочого дня, год	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн.	357,5	362,08	642,75	+285,25	179,7
Середньоденна виручка на одного працівника, тис. грн..	1,67	1,69	2,99	+1,32	179
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис. грн..	0,21	0,21	0,38	+0,17	180,9

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що продуктивність праці має тенденцію до зростання, що видно з таких показників: середньорічний оборот на одного працівника збільшився на 79,7%, середній денний зарібок збільшився на 79,0%, а середня погодинна оплата праці збільшилася на 80,9%. Таким чином, згідно з цими показниками, управління персоналом на основі доходів компанії є ефективним.

Єдина рекомендація запроваджувати додаткові перерви або відпустки після закінчення звітного періоду, коли робота співробітників цього відділу стає дуже напруженою та інтенсивною.

Щодо сектору охорони праці та техніки безпеки, то завдяки прийнятій політиці охорони праці та сертифікації його робота є гарним прикладом для

багатьох українських компаній.

Сектор людських ресурсів має бути підданий більш детальній оцінці. Наприклад, ефективність роботи відділу найму, добору та адаптації можна оцінити за показником плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості тих, хто звільнився за власним бажанням, до середньооблікової чисельності співробітників.

Таблиця 2.7

Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» 2020–2022 рр.

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'ри)	30–50
Обслуговуючий персонал	20–30
Офісний персонал	5–20
Керівники середньої ланки	8–10
Керівники вищої ланки (топ–менеджмент)	0–2

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.7, найбільша плинність кадрів спостерігається у робітничого та обслуговуючого персоналу. Це пояснюється такими фактами:

По–перше, середній вік цих співробітників становить від 18 до 27 років, що характеризується високою частотою зміни роботи;

По–друге, деякі з цих співробітників працюють на посадах, пов'язаних із фізичною працею, роботою на відкритому повітрі та тривалими змінами (12 годин), що змушує їх шукати іншу роботу;

По–третє, деякі співробітники розглядають ці посади як тимчасовий підрібок і готові заздалегідь знайти відносно кращі умови.

Також проаналізуємо показники укомплектованості ТОВ «Нова Пошта» кадрами тієї ж категорії на період 2020–2022 рр. Цей показник розраховується як відношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної або планової чисельності працівників.

Порівнюючи показники в таблиці 2.7, можна зробити висновки щодо роботи відділу пошуку, добору та адаптації кадрове забезпечення загалом задовільне і має тенденцію до зростання (2020 рік порівняно з 2018 роком).



Враховуючи високу плинність кадрів у перших двох категоріях, функція пошуку персоналу працює на високому рівні. Однак це також свідчить про високе навантаження на співробітників HR у зв'язку з інтенсивними процесами підбору персоналу.

Таблиця 2.8

## Укомплектованість персоналу ТОВ «Нова Пошта», 2020–2022 рр.

Категрія персоналу	2020	2021	2022
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'ри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	88,5	87,0
Офісний персонал	84,9	91,2	92,2
Керівники середньої ланки	90,2	95,8	95,6
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	98,1	98,3	98,4

Джерело; сформовано автором на основі внутрішньої звітності.

Для підвищення ефективності роботи відділу і зниження плинності кадрів можна вжити таких заходів:

1. автоматизувати перший етап процесу відбору персоналу вимагати заповнення вступної анкети і використовувати для її оцінки спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації HR-процесів (наприклад, HackerRank, Pymetrics, Self Management Group, Ideal, Textio). Це дає змогу відсіяти потенційно невідповідних кандидатів за ключовими критеріями (наприклад, освіта, досвід роботи, наявність необхідних сертифікатів, знання мови, місце проживання, бажаний рівень зарплати тощо).

2. збільшення припливу кандидатів за допомогою програм «направ друга» (один із прикладів) співробітники самі можуть рекомендувати друзів і знайомих на конкретні відкриті вакансії. Як показують приклади інших компаній, кандидати за рекомендацією стають відповідальними за проходження співбесіди і подальше працевлаштування. Для співробітників, які рекомендують успішних кандидатів, можуть бути розроблені програми заохочення.

3. Такі посади, як робітники та обслуговуючий персонал, потребують соціального захисту та гарантій стабільності. Тому доцільно запровадити для них програму медичного страхування, яка вже реалізується в компаніях з 2018 року.

Наразі близько 70 % співробітників уже отримали страхове свідоцтво.

Оцінимо проблеми, виявлені під час аналізу роботи відділу навчання та розвитку персоналу: низька мотивація співробітників до навчання. Більшість робітників і службовців (58 %) вважають навчання добровільним і неефективним для своєї роботи. Оскільки навчання є добровільним, мало хто зі співробітників бере участь у внутрішньому навчанні, особливо якщо їм доводиться витратити на нього свій час.

Однак деякі співробітники готові вчитися й отримувати визнання, якщо час навчання зараховується в робочий час.

Щоб стимулювати співробітників до саморозвитку і підвищення ефективності роботи, необхідно

- Залучати до навчання безпосередніх керівників, щоб менеджери могли на власному прикладі продемонструвати ефективність і необхідність цього процесу;

- Залучати до навчання внутрішніх тренерів, щоб вони могли поділитися своїм досвідом та ініціювати нові, що відповідають потребам компанії;

- Розробити анкету навчання для кожного співробітника і надати її у вільний доступ співробітникам, керівникам і фахівцям з навчання та розвитку. Результати навчання/сертифікації повинні заноситися в цю анкету, щоб згодом вони могли вплинути на розмір премії або бути включені в один з КРІ співробітника;

2. ще одна проблема відсутність чіткої та зрозумілої системи кар'єрного розвитку для всіх співробітників і формування кадрового резерву на ключові позиції. За результатами позапланового опитування, більшість співробітників (72%) або не розуміють, що таке кар'єрний розвиток у ТОВ «Нова пошта», або не бачать можливих шляхів його розвитку. Щоб подолати цю проблему і підвищити мотивацію до розвитку і зростання в компанії, можна вжити таких заходів:

- організувати зустріч із безпосереднім керівником раз на рік, а для деяких співробітників раз на півроку, щоб проаналізувати результати роботи співробітника і скласти план подальшого розвитку. На цій зустрічі мають бути розглянуті всі нагальні потреби, проблеми, що виникають у процесі роботи з обох

боків, їхні рішення і плани дій на найближчий рік або півроку з розвитку компетенцій співробітника, з урахуванням його побажань і амбіцій;

– за результатами зустрічі має бути складено план навчання і розвитку всіх співробітників компанії та погоджено з вищим керівництвом бюджет на ці заходи;

– вакансії, що виникають у компанії, мають публікуватися на внутрішньому порталі та доводитися керівництвом до відома підлеглих; кожен співробітник повинен мати вільний доступ до вакансій і мати можливість відправити своє резюме на будь-яку вакансію. Внутрішні кандидати мають розглядатися відділом найму та відбору, насамперед, на основі загальних вимог і процедур;

– історії кар'єрного зростання внутрішніх співробітників мають стати надбанням громадськості та поширюватися як історії успіху.

Щорічно «Нова пошта» проводить опитування задоволеності співробітників. Результати збираються та оцінюються відділом по роботі з персоналом, а відповідні висновки лягають в основу стратегії розвитку персоналу.

Згідно з отриманими даними, результати задоволеності поступово поліпшуються, і найбільш важливими аспектами роботи співробітники «Нової пошти» називають систему заробітної плати та винагороди (за останні два роки задоволеність зросла на 18%), умови праці (на 8%) і можливості кар'єрного зростання (які залишаються практично на тому ж низькому рівні). Таким чином, запропоновані вище заходи мають сприяти підвищенню загальної задоволеності співробітників і, своєю чергою, ефективності системи управління персоналом і компанії загалом.

Одним із ключових досягнень системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» є потрапляння компанії до рейтингу 20 найбажаніших роботодавців України за версією міжнародного кадрового порталу Headhunter Україна у 2020 році.

Метою рейтингу було з'ясувати, на що звертають увагу претенденти під час пошуку потенційного роботодавця, і скласти рейтинг найпривабливіших компаній. Дослідження ґрунтувалося не тільки на оцінках шукачів роботи, а й на оцінках експертів у співвідношенні 60:40. В умовах, коли ринок праці дедалі

більше перетворюється на ринок шукачів роботи, вкрай важливо знати, якими критеріями керуються шукачі роботи під час пошуку роботи, якими джерелами інформації вони користуються і що впливає на їхнє остаточне рішення.

Згідно з дослідженням, основними критеріями, що впливають на вибір роботодавця, є заробітна плата, наявність можливостей професійного та кар'єрного зростання, опис та обсяг роботи, кількість вакансій та особистість керівника.

Стратегія системи управління персоналом повністю відповідає загальній стратегії компанії, яка полягає в «наданні найкращих послуг клієнтам і постійному підвищенні ефективності роботи». У своїй діяльності відділ керується основними цінностями компанії: клієнти, співробітники, технології та ефективність.

На 2022–2023 роки департамент по роботі з персоналом ставить перед собою такі основні завдання:

- Мотивувати кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей компанії;
- Надати співробітникам можливість об'єктивно оцінити свої результати і потенціал;
- Створити справедливую систему винагород і заохочень для досягнення цілей;
- Забезпечити кар'єрне зростання і розвиток компетенцій співробітників;
- розвивати нематеріальні мотиватори та покращувати умови праці. з 2020 року департамент впроваджує вдосконалену систему оцінювання лояльності та задоволеності співробітників ЕНПК, яка проводитиметься кожні півроку. Мета нової системи вести відкритий і чесний діалог зі співробітниками, прислухатися до них і покращувати те, що для них важливо.

Одне з ключових завдань на 2023 рік створення умов для зростання і розвитку компанії при збереженні балансу між роботою та особистим життям. У такій великій компанії, що динамічно розвивається, це непросте завдання. Однак на допомогу приходять нові технології, оновлені бізнес-процеси та створення

умов для кар'єрного зростання співробітників відповідно до сучасних тенденцій.

Головні виклики, що стоять сьогодні перед HR-сектором, це цифрова трансформація систем управління персоналом і одночасна увага до потреб співробітників. Адже лише ті роботодавці, які дбають не лише про роботу своїх співробітників, а й про інші аспекти їхнього життя, як-от розвиток навичок, здоров'я, відпочинок і соціальний добробут, можуть успішно завоювати серця й уми своїх співробітників, а також їхні таланти.

## **Висновки до розділу 2**

«Нова Пошта» - лідер на ринку експрес-доставки України, який забезпечує швидку, зручну та надійну доставку документів, посилок та вантажів у будь-яку точку країни. Компанія надає повний комплекс логістичних та супутніх послуг приватним і бізнес-клієнтам. Станом на вересень 2023 року «Нова пошта» налічувала 13 600 поштових відділень по всій країні. Компанія не призупиняла роботу в Україні під час повного вторгнення, в міста, які не перебували під окупацією і де не велися активні бойові дії. «Нова пошта» поступово відновила роботу на деокупованих територіях Харківської області. Нова пошта бере активну участь у зростаючому секторі електронної комерції та стала важливим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропонуючи своїм клієнтам логістику «під ключ», компанія завойовує позиції на ринку B2C. У рамках стратегії КСВ ТОВ «Нова пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», який допомагає волонтерським організаціям безкоштовно доставляти гуманітарні вантажі в регіон АТО.

HR-стратегія «Нова Пошта» прямо корелює з цілями компанії: забезпечити кращий сервіс клієнтам і постійно підвищувати операційну ефективність та кадрову стійкість. Нова пошта здійснює розвиток і навчання співробітників. Це включає в себе такі процеси, як розробка і затвердження плану розвитку

компетенцій і навчання на календарний рік, організація навчання співробітників, розробка планів навчання співробітників для кадрового резерву, організація навчання керівників у сфері розвитку особистих компетенцій.

Воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. В таких умовах можуть виникнути певні виклики та проблеми, які можуть вплинути на якість управління: обмеження свободи дій та рішень; надзвичайні обставини; нестабільність політичної та економічної ситуації. ТОВ «Нова пошта» - це компанія яка вистояла під час пандемії, змогла продовжити працювати в складних умовах, змогла забезпечити співробітників усім необхідним від захистів індивідуального захисту та трансферів до грошового забезпечення та лікування. В умовах війни спостерігається та сама тенденція, ТОВ «Нова пошта» дбає про співробітників та продовжує зростати, збільшує штат співробітників, евакуює з небезпечних районів людей з сім'ями, підтримує мобілізованих працівників, збільшує заробітні плати працюючим, стимулює навчання та розвиток персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1. Концептуальні підходи до трансформації моделі кадрової безпеки підприємства у контексті адаптації до новітніх викликів середовища**

Системи управління персоналом тісно пов'язані із загальним бізнес-планом компанії. Зрештою, добре сформована, мотивована і сфокусована команда, яка досягає ключових стратегічних цілей, може домогтися негайного успіху. Загалом ефективна, професійна командна робота та мотивований персонал є запорукою ефективної роботи компанії. Проте інколи непередбачувані обставини можуть кардинально змінити всі ключові робочі процеси, плани та ефективність командної роботи й системи управління людськими ресурсами. Більшість компаній та команд подолали перші такі виклики у 2019–2020 роках під час пандемії COVID-19, карантинних обмежень та віддаленої роботи.

Варто зазначити, що розвиток сучасної економіки та суспільства загалом характеризується глобалізацією, цифровізацією та інтенсифікацією інноваційних процесів у всіх сферах людської діяльності. У зв'язку з цим постає потреба в менеджерах, які мають бути компетентними фахівцями, а щоб забезпечити їхню кількість і спеціалізацію, освітній сектор має відігравати провідну роль у цій царині та надавати молодим фахівцям знання, навички та компетенції, що ґрунтуються на компетентнісному підході. Тому особливу увагу слід приділити якості професійної підготовки майбутніх менеджерів у системі вищої освіти. Серйозним викликом для керівників команд є питання ухвалення управлінських рішень в умовах «доволі складної» ситуації в країні, тобто під час запровадження воєнного стану. Адже крім військ, які захищають Батьківщину на передовій, є ще й економічні тили. Це операційні компанії, які забезпечують населення роботою і зарплатою, платять податки, займаються волонтерською діяльністю, надають

соціальну підтримку і допомогу збройним силам і постраждалим. У таких ситуаціях керівництво має дбати про безпеку своїх співробітників і контролювати форми командної діяльності. Сьогодні багато компаній ухвалюють рішення про переведення своїх співробітників у безпечні райони країни або за кордон. Це, своєю чергою, впливає на психологічний стан колективу, ефективність роботи співробітників і збереження прибутку компанії. Постійна комунікація, координація, співпраця і зв'язок також важливі і є правильними рішеннями менеджерів.

Нині основними чинниками, що впливають на процес управління персоналом ТОВ «Нова пошта» і командою загалом, є такі напрями:

1) Зовнішнє середовище. В умовах війни та кризи зовнішнє середовище є джерелом небезпеки для команди, як у фізичному, так і в інформаційному плані. У психологічному плані менеджери повинні намагатися обмежити негативний вплив зовнішнього середовища на себе і своїх співробітників. Люди відчують страх, розгубленість і всілякі негативні емоції. Вони також відчують розчарування і безпорадність, оскільки не можуть вплинути на ситуацію.

2) Люди. У мирний час люди сприймають себе як професіоналів і джерело компетенції (навичок і вмінь). У воєнний час менеджери мають насамперед навчитися звертати увагу на свій психічний стан. Чому це важливо? Якщо людина перебуває у стані млявості або депресії, все, що пов'язано з робочою ситуацією, здаватиметься їй безглуздом.

3) Склад команди. Співробітники, які були «сонними мухами» в офісі, раптом виявляють дива громадянської зрілості та пікової продуктивності, в той час як вчорашні лідери розгублені та паралізовані. Війна вчить нас займати позицію і відповідати на важливі запитання про нашу ідентичність.

4) Процеси всередині команди. У командах є три основні процеси: спілкування, координація дій для виконання завдань і співпраця. Важливо постійно відчувати команду та її емоції. Ваш емоційний стан і почуття співробітників можуть не збігатися. І вони відчують по-різному.

5) Цілі. Те, що було важливим у мирний час, здається безглуздом у воєнний.



Виникає свого роду дезорієнтація. Почасти це пов'язано з невпевненістю в майбутньому. Деякі менеджери заспокоюють людей і зберігають свої робочі місця. Інші розуміють, що ситуація змінилася.

Аналіз цих ключових факторів впливу показує, що в сучасних реаліях процес управління персоналом ТОВ «Нова пошта» дуже складний, і самопочуття керівників та HR-фахівців також відіграє важливу роль. Варто скоротити потік негативної інформації в колектив, щоб зовнішнє середовище та події не надто сильно впливали на роботу команди. Позитивне і конструктивне спілкування та більше обговорення робочих процесів і позитивних змін. Процес спілкування та взаємодії з персоналом має допомагати членам команди у самовизначенні. Деякі люди по-різному оцінюють свою необхідність і здатність допомагати збройним силам і постраждалому населенню, тоді як інші просто хочуть зберегти свою роботу.

Особливість нинішнього процесу управління персоналом ТОВ «Нова пошта» полягає в тому, що він не оцінює людей і не судить їх. Про комунікації вже говорилося. У воєнний час важливим джерелом підтримки та стабільності для багатьох людей є колектив. Спільні цілі та їх обговорення також згуртовують колектив. Роль менеджера вимагає аналізу ситуації, ухвалення рішень і позиції. Ухвалення рішення дає змогу діяти. Дії говорять красномовніше за слова. Менеджери є прикладом для наслідування для своїх команд. Професійна діяльність сучасного менеджера включає в себе всі зусилля з турботи про себе і свою команду, а також із забезпечення стабільного робочого середовища.

Організації, які хочуть вижити в умовах жорсткої конкуренції, повинні шукати нові шляхи вдосконалення методів управління у своїй діяльності та вміти грамотно розпоряджатися своїми ресурсами. У сфері управління людськими ресурсами існує безліч інноваційних методів, і для того, щоб вибрати серед них найкращий, необхідно вивчити зарубіжні методика, які мають найпозитивніший вплив на ефективність роботи співробітників. Сам процес створення інноваційних підходів не менш важливий, ніж інновації, тому що підвищити продуктивність праці тільки за рахунок збільшення кількісних показників уже неможливо [3].

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох точок зору: нові методи управління персоналом, що підвищують ефективність організації (на практиці інноваційні технології в управлінні персоналом), і традиційні технології впровадження інновацій в HR-операції організації. Загалом використання інновацій у сфері управління персоналом ТОВ «Нова пошта» пов'язане з такими завданнями:

- 1) Підвищення продуктивності праці;
- 2) Ефективний розвиток і навчання персоналу;
- 3) Поліпшення робочих відносин і створення творчої атмосфери;
- 4) Підвищення якості трудового життя;
- 5) Стимулювання творчих ідей;
- 6) Звільнення менеджерів від рутинних завдань і більш ефективне використання навичок і компетенцій співробітників;
- 7) Підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до інновацій;
- 8) Лояльність персоналу, а також згуртованість колективу;
- 9) Забезпечення балансу між інтересами компанії та співробітників.

Хоча в сучасну епоху це не зовсім нові методи управління персоналом, своєчасна виплата заробітної плати має вирішальне значення в обставинах, що склалися. Крім того, для спокою співробітників і якщо компанія може це організувати, необхідно переїхати в безпечніші райони та підготувати добірку ключових джерел інформації, як от мапи притулків, медичних закладів, контакти волонтерів, офіційні джерела новин і контактні дані членів команди та керівників відділів для оперативного зв'язку. Варто розглянути такі варіанти Гнучкий графік роботи, віддалена робота та можливість відпустки під час воєнного стану також варто обговорити з командою.

Відкритість керівника зміцнює довіру в колективі, тому з ним варто обговорити цілу низку питань, навіть найнезручніших, наприклад, що буде із зарплатою та робочими місцями і які плани на найближчі місяці. Поясніть, що відбувається в компанії, з якими труднощами вони стикаються і які перспективи. Це не тільки додасть вам упевненості, а й залучить вашу команду до реалізації

планів і висунення ідей, щоб пережити цей час.

У ці важкі часи змін командам доводиться проходити через процес звільнення. У воєнний час цей процес може бути надзвичайно складним. Часто керівництво змушене ухвалювати такі рішення не через особливості конкретного фахівця чи погану роботу, а через фінансову життєздатність компанії.

Тому одним із головних рішень керівництва ТОВ «Нова пошта» на цьому етапі є проведення аудиту діяльності компанії та вибір пріоритетних напрямків роботи. Для виконання цих напрямків варто проаналізувати, які фахівці потрібні команді, які нові навички та компетенції необхідно набути, а які фахівці не такі важливі на цей момент.

Таким чином, у цей непростий час процес управління персоналом потребує особливої уваги, професійного підходу та виважених рішень. Важливо, щоб такі рішення ухвалювалися виважено і професійно. Компанії, які залишаються в бізнесі, підтримують наші економічні рубежі, сплачуючи податки і забезпечуючи роботою своїх співробітників. Кожна компанія та HR-фахівець докладають усіх зусиль для утримання своїх співробітників і вже розробили власні інноваційні або практичні методи управління персоналом.

### **3.2. Інноваційні технології управління персоналом як шлях зміцнення кадрової безпеки підприємства**

В умовах сучасної ринкової економіки та жорсткої конкуренції між компаніями виживуть тільки ті організації, які зможуть надати якісні послуги своїм клієнтам і замовникам. Для того щоб співробітники компанії могли надати людям високий рівень обслуговування, їм необхідний професійно підготовлений і кваліфікований персонал. Тому, щоб бути ефективними, компанії звертаються до інноваційних методів управління людськими ресурсами. Незважаючи на те що існує безліч методів управління людськими ресурсами, вдосконалення та

вивчення цих методів, тим не менш, ніколи не припиняється. Адже люди і технології постійно розвиваються, тому для того, щоб організація була ефективною, їй необхідно шукати більш інноваційні способи управління персоналом.

Це пов'язано з тим, що саме співробітники пропонують інноваційні ідеї та генерують нові пропозиції. Тому постає питання, як правильно управляти співробітниками, щоб їхні ідеї реалізовувалися і сприяли зростанню компанії. Системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» допомагають забезпечити ефективну роботу в кадровій сфері та усунути можливі недоліки в процесі діяльності та виробництва. Для впровадження інновацій у сфері людських ресурсів ТОВ «Нова пошта» необхідно змінити навчання персоналу, підбір кадрів, інформаційне забезпечення співробітників, а також психологічну підтримку і мотивацію підлеглих. Для вирішення цих завдань використовують методи управління людськими ресурсами.

Методи управління людськими ресурсами - це способи впливу на співробітників, як індивідуально, так і в групі, з метою координації їхньої діяльності в компанії. Їх можна розділити на економічні, управлінські та соціально-психологічні. Ці методи використовуються ТОВ «Нова пошта» і сьогодні, але вже не такі ефективні, як раніше. Оскільки ТОВ «Нова пошта» націлена на постійний розвиток, необхідно постійно розвивати і вдосконалювати методи управління персоналом.

До інноваційних методів управління персоналом для ТОВ «Нова пошта» належать:

1. підбір персоналу, який передбачає ретельний відбір претендентів на посади з метою отримання кваліфікованих співробітників, здатних зробити внесок у розвиток компанії;
2. оцінка ефективності процес встановлення відповідності між вимогами до посади та характеристиками співробітника;
3. навчання співробітників як процес підвищення кваліфікації співробітників за допомогою тренінгів і семінарів.

4. системи винагороди як процес мотивації співробітників за допомогою стимулів і заохочень;

5. управління кар'єрою як досягнення цілей у розвитку кар'єри.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу найму та відбору. Це сприяє більш структурованому процесу набору і найму персоналу ТОВ «Нова пошта» та виявленню найбільш підходящих кандидатів на посаду.

Другий метод допомагає регулярно оцінювати співробітників з двох точок зору: по-перше, за досягнутими ними результатами, а по-друге, за тим, чого вони досягли і як можуть поліпшити свою роботу.

Третій метод допомагає співробітникам набувати нових знань і навичок і робити внесок в інновації у виробничі процеси та повсякденну діяльність.

Четвертий метод мотивація. Фінансові винагороди, заохочення та інші форми визнання мотивують співробітників генерувати нові ідеї, йти на ризик і постійно розвиватися.

П'ятий метод забезпечує професійний розвиток співробітників через стажування, навчання та підвищення кваліфікації.

Переваги та недоліки даних методів управління визначено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Підбір персоналу	Можливість постійного професійного та психологічного оцінювання співробітників із подальшим урахуванням особливостей організації та майбутньої позиції співробітника. Можливість постійного професійного та психологічного оцінювання з подальшим урахуванням особливостей організації та майбутньої позиції співробітника.	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Дійте в галузі інновацій, створення нових речей, завдяки можливості обговорювати свою роботу з командою менеджерів.	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Система винагород	Підвищення мотивації співробітників до створення нових умов, що призводить до більшої задоволеності роботою.	Економічні витрати.
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Аналіз переваг і недоліків інноваційних методів управління людськими ресурсами дає змогу зробити висновок, що переваг більше, ніж недоліків. Основних недоліків усього два економічні та часові витрати, тоді як переваг безліч.

Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами є одним із найважливіших завдань ТОВ «Нова пошта». Людські ресурси розглядаються як рушійна сила для розв'язання проблем, що, своєю чергою, пов'язано з економічним розвитком підприємства, його ефективним функціонуванням і конкурентоспроможністю. Щоб правильно і раціонально управляти співробітниками, необхідні інноваційні методи управління людськими ресурсами. Хороші менеджери мають обирати найпродуктивніші та найменш витратні методи.

Сьогодні кадрова служба ТОВ «Нова пошта» повинна вирішувати завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами:

- 1) планування трудових ресурсів визначення потреби в робочій силі відповідно до стратегії виробництва і розвитку;
- 2) формування кадрових резервів, відбір кандидатів і визначення резервних груп;
- 3) відбір персоналу з групи резерву;
- 4) укладення трудових договорів;
- 5) оцінка рівня трудової активності кожного працівника;
- 6) переведення, підвищення, пониження і звільнення за результатами роботи;

7) профорієнтація та адаптація участь нових співробітників у колективах і виробничих процесах;

8) визначення заробітної плати та пільг для залучення, утримання та закріплення персоналу;

9) навчання персоналу;

10) навчання керівників.

Сучасний етап розвитку суспільства вимагає наявності цілої низки інноваційних навичок для вирішення цих завдань і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу.

Найприйнятнішим для ТОВ «Нова пошта» є інноваційний тип навчання, метою якого є створення орієнтації на оновлення; О. Кравченко вважає, що саме в царині управління людськими ресурсами традиційні базові ідеї перебувають у великому протиріччі з реальністю та є непродуктивними [32, с. 44]. На думку автора, існує тільки один правильний принцип управління персоналом, який полягає у використанні диференційованих підходів і стилів управління залежно від ситуації груп працівників і навіть окремих співробітників. При цьому сукупність методів впливу, певних операцій і процедур у процесі формування та виконання трудових функцій визначається як кадрова технологія або технологія управління персоналом [33, с. 46].

Під кадровою технологією ТОВ «Нова пошта» в сучасних умовах господарювання варто розуміти механізм взаємодії керівників усіх рівнів та їхнього персоналу з метою ефективного використання наявних у виробництві обмежених економічних ресурсів, насамперед робочої сили і праці всіх категорій працівників.

Існує кілька видів HR-технологій в управлінні персоналом, зокрема багаторівневі, комунікативні та індивідуальні. Найскладніша частина процесу навчання оволодіння навичками самостійного набуття знань.

Для управління потенціалом персоналу та підвищення ефективності роботи ТОВ «Нова пошта» можна використовувати різні технології розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Технології розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта»

Метод	Можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета навчити аналізувати інформацію, класифікувати її для розв'язання проблем, виявляти критичні питання та обирати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма підтримки в консультуванні, спосіб полегшити і допомогти людям знайти рішення або подолати будь-яку складну ситуацію. Завдання коуча не навчити людину знань чи навичок, а допомогти їй знайти і застосувати їх на практиці самостійно.
E-learning	Масштабні методи дистанційного навчання у вигляді електронних книг, та комп'ютерних вправ. Його ефективність проявляється в передачі знань великій кількості людей.
Самонавчання	Стимульовальне навчання проводять на індивідуальній основі з використанням різних матеріалів, включно з книжками, документами, аудіо-, відео- та мультимедійними програмами.

Джерело: сформовано на основі [39]

Таким чином, зазначені вище методи у сукупності з такими як підбір, оцінювання персоналу, його навчання, системи винагороди та підтримка роботодавцем управління кар'єрою співробітників, дають змогу поліпшити діяльність ТОВ «Нова пошта», підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції, утримати професійні кадри.

### **3.3 «Розвиток талантів» в системі заходів забезпечення кадрової безпеки підприємства**

Технологія управління талантами - це набір систематичних підходів та інструментів, що використовуються організаціями для ефективного залучення, розвитку, утримання та управління найціннішими співробітниками (талантами) для досягнення стратегічних цілей організації.

Технології управління талантами та управління талантами тісно



взаємопов'язані й часто використовуються як взаємозамінні поняття. Однак між цими термінами є деякі відмінності.

Управління талантами - це ширший підхід, який фокусується на розпізнаванні та розвитку потенційних лідерів і формуванні правильної організаційної культури.

Технологія управління талантами відноситься до конкретних інструментів і методів, що використовуються для реалізації стратегічних цілей управління талантами. Сюди входить використання інформаційних технологій, аналітичних інструментів, платформ навчання та розвитку, систем оцінки ефективності та програм утримання талантів.

Таким чином, управління талантами це концептуальна основа і стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в організації, а технологія управління талантами це конкретні інструменти, додатки та системи, які допомагають реалізувати стратегію управління талантами.

Обидва підходи важливі для ефективного управління талантами ТОВ «Нова пошта», і разом вони можуть залучити й утримати найкращих співробітників.

Управління талантами вважається одним із компонентів сучасного управління людськими ресурсами та одним із ключових аспектів забезпечення конкурентних переваг і розвитку бізнесу ТОВ «Нова пошта».

Методи управління талантами ТОВ «Нова пошта» повинні включати в себе такі елементи:

1. диференціація талантів і виявлення ключових співробітників;
2. оцінка ризику звільнення ключових співробітників;
3. моніторинг ринку праці;
4. розробка програм управління талантами;
5. проведення мотиваційних інтерв'ю;
6. розроблення індивідуальних планів розвитку й утримання талантів;
7. реалізація індивідуальних планів розвитку й утримання талантів.

Виявлення ключових співробітників ТОВ «Нова пошта» вимагає оцінювання персоналу, для чого необхідна об'єктивна система оцінювання,

заснована на компетентнісному підході.

Процес набуття компетенцій на ТОВ «Нова пошта» є комплексним і об'єднує такі групи: вроджені особистісні компетенції та виховання, особистісні компетенції, набуті в процесі навчання, компетенції, сформовані під час професійної діяльності та життєвого досвіду.

Традиційно виокремлюють три блоки компетенцій:

1. Особистісна (особистісно-психологічна) компетентність містить у собі особистісні якості, сформовані на основі особистих талантів і здібностей, психологічних якостей, ставлення особистості до навколишнього світу, моральних цінностей і здатності до виконання конкретних видів діяльності. Вона має більш ніж професійний і менш ніж управлінський характер і необхідна в усіх сферах діяльності.

2. Загальні професійні та управлінські (трудові) компетенції: відносяться до управлінської діяльності та включають у себе професійні обов'язки (знання та навички), якими повинен володіти фахівець. Вони сприяють підтримці гарної атмосфери на робочому місці, тобто стимулюють ефективну і продуктивну роботу.

3. Професійна компетентність: певні галузеві/професійні якості у сфері бізнесу у функціонально орієнтованих і відповідних галузях, тобто наявність знань, навичок і ділової освіти для виконання необхідних функцій та обов'язків за посадою.

Виходячи з цієї класифікації, професійну компетентність можна розглядати як комплексну характеристику людських ресурсів, представлену набором загальних професійних та управлінських компетенцій і спеціалізованих професійних та профільних (кваліфікаційних) компетенцій, пов'язаних із професійною діяльністю. Методи управління талантами ТОВ «Нова пошта» дають змогу оцінити компетентність кожного співробітника, а також досягнуті результати, отримані бонуси та інші заохочення, мотивацію співробітників, просування по службі за певний період часу, кількість поданих і впроваджених інновацій, успішно реалізовані нові ідеї тощо. здатність і швидкість навчання,

прийнятність та інші показники можуть бути використані для виявлення ключових співробітників.

За результатами оцінювання співробітників розподіляють за категоріями (дод. Л).

Такий розподіл персоналу свідчить про пріоритетність стимулювання співробітників кожної категорії з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Метод ранжування співробітників за категоріями відповідає кривій нормального розподілу:

- Приблизно 10 % співробітників мають високий потенціал зростання, але низькі показники;
- 70 % співробітників відповідають вимогам компанії;
- 20 % мають високі показники і демонструють потенціал зростання.

Таким чином, створюється вектор для пошуку стратегічних співробітників.

Сформувавши узагальнену матрицю диференціації персоналу (додаток М), можна визначити конкретні орієнтири для системи управління персоналом: які співробітники мають бути «закріплені», в якій кількості та на яких посадах, які програми залучення мають бути розроблені та які компетенції слід розвивати.

На практиці відносний ризик звільнення ключового співробітника оцінюють за чотирма параметрами:

- А. ступінь володіння ключовими навичками
- Б. ступінь складності заміни співробітника
- В. бізнес-ризик (вплив на організацію).
- Г. Готовність співробітника до зміни роботи.

До ризиків схильні в основному, компетентні співробітники. Такі співробітники можуть покинути компанію в будь-який момент, оскільки майже всі роботодавці розуміють, що раді мати таких співробітників (дод. М).

Ризики можуть бути ефективно оцінені під час особистих інтерв'ю кадрової служби ТОВ «Нова пошта» зі співробітниками. Такий формат опитування дає змогу одразу ж прояснити всі незрозумілості та попередньо оцінити, які заходи

слід використовувати для утримання певного персоналу. Типові програми, які компанії традиційно включають до пакету винагород, часто виявляються неефективними, і їх слід підбирати відповідно до особливостей і потреб конкретного співробітника.

У рамках технології управління талантами досвідчені HR-менеджери ТОВ «Нова пошта» повинні використовувати інструмент «меню розвитку й утримання ключових співробітників». Воно охоплює мотиваційні чинники, що мають найбільший вплив на розвиток і утримання співробітників, а також варіанти заходів, які компанія може запропонувати своїм працівникам (приклад наведено в дод. Н). З різних варіантів обирають найважливіші та найцікавіші для конкретного співробітника рішення.

Після оцінки ризиків ТОВ «Нова пошта» необхідно розробити «комплексну програму утримання ключових співробітників». Спочатку необхідно скласти список груп ризику. Потім для кожного співробітника індивідуально визначаються ключові мотиваційні фактори (за результатами опитування). Для кожного мотиваційного фактора оцінюють його значущість для конкретного співробітника.

На основі цих даних складається план заходів щодо утримання співробітників (із зазначенням термінів) і розраховуються необхідні витрати. Після затвердження керівником загальної програми на її основі розробляють індивідуальні плани розвитку й утримання співробітників. Індивідуальні плани мають бути узгоджені зі співробітником. Це пов'язано з тим, що без активної зацікавленості співробітників неможливо реалізувати найвищий потенціал.

Таким чином, технологія управління талантами може допомогти ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку праці, залучити й утримати талановитих співробітників і досягти своїх стратегічних цілей. Впроваджуючи новітні технології управління талантами, організації можуть гнучкіше реагувати на зміни на ринку праці та в бізнес-середовищі.

Для цього HR-менеджери ТОВ «Нова пошта» повинні впроваджувати інноваційні підходи до управління талантами. Управління талантами включає в

себе новітні технології та підходи для ефективного залучення, розвитку й утримання талантів в організації. Такі підходи дають змогу залучати талановитих співробітників, сприяти професійному зростанню.

Керівництву ТОВ «Нова пошта» доцільно розглянути й використання елементів ІКТ в управлінні талантами (використання штучного інтелекту, аналіз великих даних, гейміфікація)

Деякі приклади інноваційних підходів до управління талантами включають використання штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання. Штучний інтелект дає змогу автоматизувати процес найму, оцінювання та розвитку талантів. Системи машинного навчання аналізують дані про співробітників і кандидатів, допомагаючи виявляти потенційних лідерів і прогнозувати їхній успіх.

Великі дані дають змогу оцінити продуктивність, задоволеність та інші ключові показники співробітників. Аналітичні інструменти допоможуть зрозуміти, які чинники впливають на ефективність роботи персоналу і як впровадження конкретних заходів може підвищити ефективність роботи команди.

Гейміфікація процесів підбору та навчання: ігрові елементи та змагання можуть використовуватися для мотивації співробітників і кандидатів. Включення ігрових елементів у процеси найму, навчання та оцінювання ТОВ «Нова пошта» може зробити їх цікавішими і підвищити зацікавленість персоналу.

Включення віртуальної і доповненої реальності в процес навчання і підготовки персоналу; використання VR (віртуальної реальності) і AR (доповненої реальності) дає змогу створити імерсивне середовище навчання, в якому співробітники ТОВ «Нова пошта» можуть набувати нових навичок, розвивати лідерські якості та вирішувати реальні ділові ситуації.

Таким чином, інноваційні підходи можуть допомогти підвищити ефективність управління талантами на ТОВ «Нова пошта», залучити й утримати талановитих співробітників, а також стимулювати професійний розвиток і зростання. Застосовуючи такий підхід, ТОВ «Нова пошта» може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці та досягти своїх стратегічних цілей.

### Висновки до розділу 3

На сьогоднішній день основними чинниками, що впливають на процес управління персоналом і командою Нової пошти загалом, є такі напрями: зовнішнє середовище, персонал, склад команди, процеси всередині компанії та цілі. Особливість нинішнього процесу управління персоналом в ТОВ «Нова пошта» полягає в тому, що він не оцінює людей і не судить їх. У воєнний час важливим джерелом підтримки та стабільності для багатьох людей є колектив. Спільні цілі та їх обговорення також згуртовують колектив. Роль менеджера вимагає аналізу ситуації, ухвалення рішень і позиції, а ухвалення рішення дає змогу діяти.

Інноваційні технології в управлінні персоналом Нової пошти можна розглядати з двох точок зору: нові методи управління персоналом, що підвищують ефективність організації (на практиці інноваційні технології в управлінні персоналом), і традиційні технології впровадження інновацій в HR-операції організації. До інноваційних методів управління персоналом ТОВ «Нова пошта» належать: підбір персоналу, який передбачає ретельний відбір претендентів на посади з метою отримання кваліфікованих співробітників, здатних зробити внесок у розвиток компанії, оцінка ефективності процес встановлення відповідності між вимогами до посади та характеристиками співробітника; навчання співробітників це процес підвищення кваліфікації співробітників за допомогою тренінгів і семінарів, системи винагороди це процес мотивації співробітників за допомогою стимулів і заохочень; управління кар'єрою це досягнення цілей у розвитку кар'єри. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами є одним із найважливіших завдань досліджуваної компанії. Людські ресурси розглядаються як рушійна сила для розв'язання проблем, що, своєю чергою, пов'язано з економічним розвитком підприємства, його ефективним функціонуванням і конкурентоспроможністю.

Для управління потенціалу персоналу та підвищення ефективності роботи в

Новій пошті використовують різні технології розвитку: тренінг, кейс стаді, коучинг, E-learning, самонавчання. Саме тому, такі методи, як підбір, оцінювання персоналу, його навчання, системи винагороди та підтримка роботодавцем управління кар'єрою співробітників, дають змогу поліпшити діяльність Нової пошти, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції, утримати професійні кадри.

Управління талантами це ширший підхід, який фокусується на розпізнаванні та розвитку потенційних лідерів і формуванні правильної організаційної культури. Методи управління талантами дають змогу оцінити компетентність кожного співробітника, а також досягнуті результати, отримані бонуси та інші заохочення, мотивацію співробітників, просування по службі за певний період часу, кількість поданих і впроваджених інновацій, успішно реалізовані нові ідеї тощо. здатність і швидкість навчання, прийнятність та інші показники можуть бути використані для виявлення ключових співробітників. Технологія управління талантами допомагає Новій пошті підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку праці, залучити й утримати талановитих співробітників і досягти своїх стратегічних цілей. Впроваджуючи новітні технології управління талантами, компанія може гнучкіше реагувати на зміни на ринку праці та в бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

В процесі виконання дослідження в роботі сформовано наступні теоретичні висновки та розроблено практичні рекомендації для покращення кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

1. Економічну безпеку можна розглядати як стан економічного розвитку підприємства, що забезпечує високу ефективність управління та ефективне протистояння зовнішньому тиску, що може призвести до зриву розвитку, за рахунок оптимального використання внутрішніх факторів розвитку.

2. Поняття кадрової безпеки є багатограним, оскільки воно охоплює взаємозв'язок зі стратегією управління персоналом, кадровою політикою, кадровою роботою, вивчення середовища існування підприємства, його працівників, стратегією протистояння ризикам і загрозам, різними її складовими, що утворюють в своїй сукупності єдине явище. Складовими кадрової безпеки є безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна (антикризова) безпека, антиконфліктна (психологічна) безпека.

3. Стратегічний підхід до реалізації функції управління персоналом в організації передбачає аналіз прийнятих кадрових рішень із погляду кінцевих результатів, яких досягає підприємство. Для того щоб оцінити вплив людських ресурсів на кінцеві результати діяльності підприємства та його економічну стабільність, необхідно використовувати набір відповідних методів аналізу людських ресурсів організації. Вивчення методів аналізу людських ресурсів може дати напрям для використання цих методів у практичній реалізації стратегічних аспектів функції людських ресурсів в організації.

4. HR-стратегія «Нова Пошта» прямо корелює з цілями компанії: забезпечити кращий сервіс клієнтам і постійно підвищувати операційну ефективність та кадрову стійкість. Нова пошта здійснює розвиток і навчання співробітників. Це включає в себе такі процеси, як розробка і затвердження плану розвитку компетенцій і навчання на календарний рік, організація навчання



співробітників, розробка планів навчання співробітників для кадрового резерву, організація навчання керівників у сфері розвитку особистих компетенцій.

5. ТОВ «Нова пошта» – це компанія яка вистояла під час пандемії, змогла продовжити працювати в складних умовах, змогла забезпечити співробітників усім необхідним від захистів індивідуального захисту та трансферів до грошового забезпечення та лікування. В умовах війни спостерігається та сама тенденція, ТОВ «Нова пошта» дбає про співробітників та продовжує зростати, збільшує штат співробітників, евакуює з небезпечних районів людей з сім'ями, підтримує мобілізованих працівників, збільшує заробітні плати працюючим, стимулює навчання та розвиток персоналу.

6. На сьогоднішній день основними чинниками, що впливають на процес управління персоналом і командою Нової пошти загалом, є такі напрями: зовнішнє середовище, персонал, склад команди, процеси всередині компанії та цілі. Особливість нинішнього процесу управління персоналом в ТОВ «Нова пошта» полягає в тому, що він не оцінює людей і не судить їх. У воєнний час важливим джерелом підтримки та стабільності для багатьох людей є колектив. Спільні цілі та їх обговорення також згуртовують колектив. Роль менеджера вимагає аналізу ситуації, ухвалення рішень і позиції, а ухвалення рішення дає змогу діяти.

7. Інноваційні технології в управлінні персоналом Нової пошти можна розглядати з двох точок зору: нові методи управління персоналом, що підвищують ефективність організації (на практиці інноваційні технології в управлінні персоналом), і традиційні технології впровадження інновацій в HR-операції організації. До інноваційних методів управління персоналом ТОВ «Нова пошта» належать: підбір персоналу, який передбачає ретельний відбір претендентів на посади з метою отримання кваліфікованих співробітників, здатних зробити внесок у розвиток компанії, оцінка ефективності процес встановлення відповідності між вимогами до посади та характеристиками співробітника; навчання співробітників це процес підвищення кваліфікації співробітників за допомогою тренінгів і семінарів, системи винагороди це процес

мотивації співробітників за допомогою стимулів і заохочень; управління кар'єрою це досягнення цілей у розвитку кар'єри.

8. Для управління потенціалу персоналу та підвищення ефективності роботи в Новій пошті використовують різні технології розвитку: тренінг, кейс стаді, коучинг, E-learning, самонавчання. Саме тому, такі методи, як підбір, оцінювання персоналу, його навчання, системи винагороди та підтримка роботодавцем управління кар'єрою співробітників, дають змогу поліпшити діяльність Нової пошти, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції, утримати професійні кадри.

9. Управління талантами - це ширший підхід, який фокусується на розпізнаванні та розвитку потенційних лідерів і формуванні правильної організаційної культури. Методи управління талантами дають змогу оцінити компетентність кожного співробітника, а також досягнуті результати, отримані бонуси та інші заохочення, мотивацію співробітників, просування по службі за певний період часу, кількість поданих і впроваджених інновацій, успішно реалізовані нові ідеї тощо. здатність і швидкість навчання, прийнятність та інші показники можуть бути використані для виявлення ключових співробітників. Технологія управління талантами допомагає Новій пошті підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку праці, залучити й утримати талановитих співробітників і досягти своїх стратегічних цілей. Впроваджуючи новітні технології управління талантами, компанія може гнучкіше реагувати на зміни на ринку праці та в бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 32–37.
2. Афоніна Д. В., Невмержицька С. М. Формування ефективного лідерства в організації. *Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25 березня 2022 року, м. Київ)*. Київ : КНУТД, 2022. С. 101-103. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18711/1/DOMIN2021\\_P101103.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18711/1/DOMIN2021_P101103.pdf) (дата звернення 14.11.2023).
3. Бойко М. В. Економічна безпека малих сільськогосподарських підприємств *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15(1). С. 181–185.
4. Бондарук Т. Економічна природа механізму забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №2. С. 137–145.
5. Бугайцов С. Г. Економічна безпека як складова системи національної безпеки: державно–управлінський аспект *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №4. С. 108–113.
6. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес - Інформ*. 2017. № 1. С. 313–318.
7. Вахлакова В. В. Економічна безпекологія: становлення науки. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 290–296.
8. Гоголь Т. Фінансово-економічна безпека сільськогосподарських підприємств: теорія та практика. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 312–319
9. Гондарева І. В. Економічна оцінка вартості інформаційної безпеки підприємницької діяльності *Вісник Хмельницького національного університету*.

*Економічні науки*. 2022. № 3. С. 59–62.

10. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ«КІЇВЕНЕРГО» URL: [https://www.researchgate.net/publication/341312419\\_GREJDUVANNA\\_AK\\_SUCASNA\\_SISTEMA\\_OPLATI\\_PRACI\\_NA\\_UKRAINSKIH\\_PIDPRIEMSTVAH\\_NA\\_PRIKLADI\\_PATKIIVENERGO](https://www.researchgate.net/publication/341312419_GREJDUVANNA_AK_SUCASNA_SISTEMA_OPLATI_PRACI_NA_UKRAINSKIH_PIDPRIEMSTVAH_NA_PRIKLADI_PATKIIVENERGO) (дата звернення 14.11.2023).

11. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-czepraczyuye/> (дата звернення 14.11.2023).

12. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісн. Харків. Ун-ту сіл. госп-ва. П. Василенка*. 2022. Вип. 188. С. 228–236

13. Грибіненко О. М. Міжнародна економічна безпека: детермінанти та складові розвитку. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 121–126.

14. Гуляєва Н. Економічна безпека та стабільне функціонування підприємства *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 79–88.

15. Гуменюк Г. М. Управління персоналом підприємств туристичної галузі *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 76–89.

16. Данілова Е. І. Семантико-морфологічний аналіз поняття «економічна безпека підприємства». *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 6. С. 90–99.

17. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_1\\_2022ua/23.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2022ua/23.pdf) (дата звернення 14.11.2023).

18. Доценко Я., Дергачова Г. Кадрова складова економічної безпеки підприємства. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201161> (дата звернення 14.11.2023).

19. Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/63-2.pdf> (дата звернення 14.11.2023).
20. Економічна безпека підприємства: Львів: НУ «Львівська політехніка». ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України». 2019. 624с.
21. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник *Донбасу*. 2021. № 3. С. 206–215.
22. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329–335.
23. Злотенко О. Б. Економічна безпека промислових підприємств у сфері інвестиційної діяльності *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2(1). С. 114–118.
24. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy2020-1\\_0-pages-138\\_143.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy2020-1_0-pages-138_143.pdf) (дата звернення 14.11.2023).
25. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державноуправлінські студії*. 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2021\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2021_1_6) (дата звернення 14.11.2023).
26. Качан Н. С. Формування понятійного апарату в системі кадрової безпеки підприємства *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2022. № 12. С. 130–139.
27. Коваленко В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: [https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2022/eujem\\_2022\\_4\\_5/11.pdf](https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2022/eujem_2022_4_5/11.pdf) (дата звернення 14.11.2023).
28. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.

29. Ковальчук В. Г. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 158–163.
30. Колісніченко Т. П. Еволюція поглядів на поняття «економічна безпека». *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 10. С. 7–15.
31. Колісніченко Т. П. Еволюційний підхід до трактування терміну «економічна безпека». *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2021. № 11. С. 88–96.
32. Кравченко О. О. Чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2019. № 6. С. 43–50.
33. Кучмєєв О.О. Економічна безпека підприємства оптової торгівлі: фактори та засоби її гарантування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство ДВНЗ «Ужгород»*. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 162–165.
34. Лопатка К. А. Економічна безпека як економічна категорія: огляд наукових публікацій. *Економічний простір*. 2022. № 148. С. 5–18.
35. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277–282.
36. Марина А.С. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/75.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/75.pdf) (дата звернення 14.11.2023).
37. Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємств: інтегральні підходи до оцінювання. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 173–182.
38. Мокій А. І Економічна безпека підприємницької діяльності в Україні: виклики і загрози. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 1. С. 17–24.
39. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. Вип.

72(2). С. 46–50.

40. Муромець Н.Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації. Харків 2019. 192 с.

41. Нагорна І. І. Моделювання оцінки економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 4. С. 131–140.

42. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 68. С. 164–174.

43. Олійник Т. І. Економічна безпека суб'єкта господарювання: сутність та підходи до визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 42–46.

44. Перебийніс В. І. Економічна стійкість та конкурентоспроможність агропродовольчого комплексу як фактори економічної безпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 22–29.

45. Розвитку інфраструктури сучасного підприємництва. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С.91–99.

46. ТОВ «Нова пошта». You Control. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31316718/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/) (дата звернення 14.11.2023).

47. ТОВ «Нова пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення 14.11.2023).

48. Проект Плану відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/functioning-of-the-financial-system.pdf> (дата звернення 14.11.2023).

49. Розміри прожиткового мінімуму в Україні URL: <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/1> (дата звернення 14.11.2023).

50. Романовська Ю. А. Соціально–економічна безпека: зміст категорії та її об'єкти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 13–20.

51. Савенко І. І. Економічна безпека підприємства: підходи до визначення. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 11, Вип. 4. С. 35–41.

52. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі

*Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2021. Вип. 47(2). С. 33–39.

53. Смірная С. М. Фінансово-економічна безпека підприємства: завдання управління та напрями їх реалізації *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. Вип. 43. С. 149–154.

54. Стадник В. В. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 7–11.

55. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом. Кропивницький ЦНТУ, 2023. 278 с.

56. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: автореф. канд. екон. наук: 08.00.04 Тарнавський Михайло Іванович ; Нац ун–т «Львів. Політехніка». Львів, 2022. 25 с.

57. Ткачук Г. О. Обліково–аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості.* 2019. Т. 9, Вип. 3. С. 88–96.

58. Чередниченко О. Ю. Актуальні питання забезпечення кадрової безпеки як важливої складової системи безпеки установи, закладу, підприємства. *Честь і закон.* 2017. № 4. С. 44–48.

59. Череп А. В. Оцінка фінансового стану агропромислових підприємств в контексті економічної безпеки. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/ocinka-finansovogo-stanu-agropromislovih-pidpriemstv-v-konteksti-ekonomichnoi-bezpeki.html> (дата звернення 14.11.2023).

60. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2022. № 4. С. 57–61.

61. Чорна О. Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2020. № 6. С. 242–249.

62. Шляхетко В. В. Деякі особливості пошуку кандидатів при плануванні



персоналу в контексті кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2018. № 1. С. 198–204.

63. Шмалій Л. М. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 123–129.

64. Шуміло О. Аналіз визначень поняття «економічна безпека підприємства» *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління*. 2019. Вип. 46. С. 126–134.

65. Якубович З. В. Методи і підходи до оцінювання рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств: *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Польща*, 2019. С. 9–11.

66. Куманова К. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19085/1/Kumanova533-535.pdf> (дата звернення 14.11.2023).

67. KSE спільно з Міністерством економіки та Офісом Президента запускає сайт для збору даних про збитки, нанесені Україні у війні URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kse-spilno-z-ministerstvom-ekonomiki-taofisom-prezidenta-zapuskaye-sayt-dlya-zboru-danih-pro-zbitki-naneseni-ukrayini-uviyni/> (дата звернення 14.11.2023).