











### 5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	29.02.24 	 29.02.24
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024- 30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024- 15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	

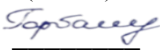
Студент

  
( підпис )

Северіна Є.Р.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
( підпис )

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.....	8
1.2. Загрози та методи забезпечення кадрової безпеки.....	15
1.3. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом ..	23
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» .....	30
2.2. Аналіз показників кадрової безпеки підприємства .....	37
2.3. Оцінка кадрової безпеки в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.....	44
Висновки до другого розділу .....	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	57
3.1. Розробка стратегії забезпечення кадрової складової в системі економічної безпеки підприємства .....	57
3.2. Вдосконалення кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів .....	67
Висновки до третього розділу .....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	84

## ВСТУП

В умовах глобалізації та інтеграції національних економік людський капітал стає однією з ключових конкурентних переваг підприємства. Кадрова безпека є невід'ємною частиною економічної безпеки, оскільки саме від кваліфікації, компетентності та лояльності персоналу залежить здатність організації ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати стабільність і досягати стратегічних цілей.

За останні роки, у зв'язку з пандемією та повномасштабним вторгненням в Україну, тенденція дослідження кадрової політики на підприємстві значною мірою зменшилась, а ринок праці змінився щодо попиту та пропозиції. На сьогоднішній день приділяється недостатньо уваги такій важливій темі, як робота персоналу, на якій базується кадрова політика. Як результат, виникають проблеми роботи кадрових служб підприємств в цілому.

На сьогоднішній день існують численні фактори, що створюють загрози кадровій безпеці підприємства:

Втеча кадрів: високий рівень плинності персоналу, особливо серед висококваліфікованих фахівців, може суттєво знижувати ефективність роботи підприємства.

Корупція та неетична поведінка: наявність внутрішніх конфліктів, порушень етичних норм або незаконних дій серед працівників також створює ризики для економічної безпеки.

Недосконалість системи управління персоналом: безсистемний підхід до розвитку кадрів, недостатня мотивація або неповна оцінка потенціалу співробітників призводить до зниження рівня їх професіоналізму і зменшення економічної ефективності.

Ці загрози вимагають впровадження нових підходів до управління кадрами та вдосконалення системи кадрової безпеки підприємства.

Кадрова безпека є складовою частиною економічної безпеки підприємства, і її значення постійно зростає в умовах змін на ринку праці, інноваційних технологій, діджиталізації та трансформацій у бізнес-середовищі. Зазначені зміни вимагають адаптації і розвитку нових підходів до формування і забезпечення кадрової безпеки.

В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі (економічних, соціальних, технологічних) підприємствам необхідно гнучко реагувати на нові виклики, адекватно адаптуючи свою кадрову політику. Від ефективної кадрової політики залежить здатність підприємства реалізовувати стратегії економічної безпеки, захищати від внутрішніх і зовнішніх загроз та забезпечувати стабільність у тривалій перспективі.

Цифровізація та автоматизація робочих процесів зумовлюють появу нових видів загроз для підприємств, серед яких:

- Необхідність забезпечення інформаційної безпеки персоналу.
- Захист від внутрішніх загроз, таких як витік конфіденційної інформації чи маніпулювання даними.
- Виклики в управлінні персоналом в умовах віддаленої роботи.

Ці фактори потребують особливої уваги в розробці нових моделей і стратегій кадрової безпеки, здатних адекватно відповідати на виклики цифрової епохи.

Враховуючи ці зміни, дослідження напрямів вдосконалення кадрової безпеки стає особливо актуальним для підприємств, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність і стабільність в умовах невизначеності та високої динаміки зовнішнього середовища. Вдосконалення методів рекрутингу, розвитку та мотивації персоналу, а також розбудова системи моніторингу і контролю за кадровими процесами дозволяє значно знизити кадрові ризики.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретико-практичних основ щодо удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

### **Завдання:**

теоретичні та методичні аспекти формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства;

проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;

охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими;

оцінити механізм забезпечення кадрової безпеки Нової пошти

сформувати механізм кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства;

визначити напрями удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства;

побудувати економіко-математичну модель залежності рівня забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства від напрямків забезпечення кадрової безпеки співробітників.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Для обґрунтування основних положень у кваліфікаційній роботі як базового методичного забезпечення використовувалися інструменти системного та факторного аналізу, теорії організацій, а також математичні методи та елементи економіко-математичного моделювання. У процесі обробки статистичних даних та формування висновків застосовувалися методи наукового спостереження, зіставлення, узагальнення та наукової абстракції. Інформаційною базою стали регуляторні та нормативні акти, результати теоретичних та практичних робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, інформація з відкритих джерел, у тому числі з періодичних та інтернет-видань, дані досліджуваного підприємства тощо.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Кадрова безпека є важливою складовою частиною загальної системи економічної безпеки підприємства, яка спрямована на забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації через належне управління людськими ресурсами. Вона охоплює цілий ряд заходів, спрямованих на захист підприємства від кадрових ризиків, що можуть виникнути через несанкціоновані дії співробітників, дефіцит кваліфікованих кадрів, або ж відтік цінних фахівців.

Основною метою кадрової безпеки є забезпечення того, щоб людський ресурс підприємства не тільки відповідав вимогам стратегічного розвитку організації, але й був захищений від потенційних загроз.

Кадрова безпека підприємства є складовою частиною загальної системи економічної безпеки і передбачає захист організації від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних з персоналом, таких як високий рівень плинності кадрів, корупція, витік конфіденційної інформації, порушення етики і правопорушення, а також забезпечення оптимального управління людським капіталом. Вона охоплює процеси, що спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності кадрової політики, надання персоналу необхідних умов для продуктивної праці та реалізації потенціалу.

Кадрова безпека є невід'ємною складовою частиною загальної системи економічної безпеки підприємства. Вона охоплює усі процеси, спрямовані на захист підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, які виникають у сфері управління персоналом. Метою кадрової безпеки є забезпечення стабільності та ефективності роботи підприємства шляхом підтримки



належного рівня кваліфікації працівників, їх лояльності та мотивації, а також збереження кадрових ресурсів від негативних впливів.

Кадрову безпеку як складову економічної безпеки підприємства досліджували багато вчених, зокрема фахівці в галузі економіки, менеджменту та правознавства. Дослідження з цієї теми охоплюють різні аспекти кадрової безпеки, від управління персоналом до захисту від внутрішніх загроз та ризиків, пов'язаних з людськими ресурсами.

Детальніше розглянемо деяких вчених, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики кадрової безпеки.

Андрєєв М. О. у своїй роботі «Управління кадровими ризиками в умовах криз» досліджує кадрову безпеку в контексті кризових явищ на підприємствах, зокрема під час економічних потрясінь. Він розглядає взаємозв'язок між кадровими ризиками та загальною економічною безпекою підприємства, а також аналізує, як правильно управляти персоналом для забезпечення стійкості бізнесу [12].

Ткаченко Н.М. в своїй роботі акцентує увагу на важливості кадрової безпеки для забезпечення стійкості підприємства, зокрема розглядає аспекти захисту інформації, забезпечення правової охорони працівників та боротьби з внутрішніми загрозами, що можуть виникнути через несанкціоновані дії співробітників [21].

В. М. Кухаренко розглядає проблему кадрової безпеки з точки зору організаційних і управлінських аспектів. Він досліджує процеси управління людським капіталом і створення умов для забезпечення кадрової безпеки в умовах високої конкуренції та зовнішніх економічних ризиків [3].

На думку О. Кириченка та Ю. Поскрипко «кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [48].

О. Лашенко, А. Маренич, Н. Мехеда зазначають, що «кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, за якої відбувається ефективно функціонування всіх її функціональних складників, забезпечення захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, пов'язаним із персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи». Вони акцентують увагу на тому, що кадрова безпека охоплює не лише захист підприємства від внутрішніх загроз, але й забезпечення стабільності в управлінні персоналом, підвищення ефективності кадрових процесів та збереження кваліфікованих кадрів [5].

За визначенням цих авторів, кадрова безпека включає:

Запобігання кадровим ризикам – зокрема, можливості витоку конфіденційної інформації, виведення персоналу з критичних позицій або його зловживання службовим становищем.

Управління кадровими потоками – важливість забезпечення стабільного кадрового складу, що дає змогу уникати дефіциту кваліфікованих кадрів і зберігати стійкість в організації.

Розвиток та навчання персоналу – забезпечення високого рівня кваліфікації працівників для виконання важливих завдань підприємства.

Правове забезпечення – належне оформлення трудових відносин та захист прав працівників для запобігання юридичним ризикам.

Ці вчені підкреслюють, що кадрова безпека є важливим чинником, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати навіть в умовах змінюваного економічного середовища та внутрішніх або зовнішніх загроз.

За визначенням І. Б. Швеця «кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на

постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [16].

На думку С. Васильчака та І. Мацюняка «кадрова безпека – це процес, основною метою якого є не тільки запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, а й захист самих працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їхньої роботи» [27].

О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко вказують, що «кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому» [38].

Отже, проаналізувавши різноманіття поглядів вчених на категорію «кадрова безпека» можна дійти висновку, що основу авторської позиції щодо дефініції «кадрова безпека підприємства» формують наступні положення:

1. Сутність кадрової безпеки - стан захищеності.
2. Об'єкти кадрової безпеки - підприємство, персонал (наймані працівники підприємства).
3. Суб'єкти кадрової безпеки - персонал, система управління персоналом.
4. Предмет кадрової безпеки - внутрішні та зовнішні ризики і загрози, як з боку персоналу, так і персоналу підприємства, які домовимося для лаконічності називати кадровими загрозами.
5. Індикатори кадрової безпеки - лояльний і конкурентоспроможний персонал, активна кадрова політика, ефективна система управління персоналом, що зумовлюють нормальні соціально-трудова відносини [18].

Отже, проаналізувавши різноманіття поглядів вчених на категорію «кадрова безпека», можна дійти висновку, що це поняття є багатограним і охоплює широкий спектр аспектів, що стосуються ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві. Кадрова безпека є не лише механізмом захисту від кадрових ризиків, але й важливою складовою загальної системи економічної безпеки підприємства, що забезпечує

стабільність і конкурентоспроможність організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Кадрова безпека безпосередньо впливає на економічну безпеку підприємства в кількох аспектах:

Стабільність кадрового складу: зниження плинності кадрів і збереження кваліфікованих співробітників є важливим чинником, що забезпечує стабільність бізнес-процесів і дозволяє підприємству ефективно функціонувати.

Професійний рівень персоналу: висока кваліфікація працівників є гарантією того, що підприємство може ефективно адаптуватися до змінюваних умов на ринку і скорочувати вплив зовнішніх економічних загроз.

Корпоративна культура і етика: наявність здорової корпоративної культури сприяє розвитку взаємодії між працівниками, підвищує рівень лояльності до організації, а також мінімізує ризики корупційних і етичних порушень, що безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства.

Існує кілька факторів, які визначають рівень кадрової безпеки підприємства:

Внутрішні загрози:

Плильність кадрів: високий рівень звільнень і недостатній рівень мотивації можуть спричинити втрату кваліфікованих кадрів і негативно вплинути на виконання стратегічних завдань.

Корупційні ризики: наявність в організації корупційних схем, порушення етики та внутрішніх норм створюють загрози як для фінансової, так і для кадрової безпеки.

Низький рівень кваліфікації персоналу: якщо персонал не володіє необхідними знаннями та навичками, це може призвести до зниження ефективності роботи підприємства і створити економічні втрати [19].

Зовнішні загрози:

Невизначеність на ринку праці: поява нових конкурентів, зміни в законодавстві, а також соціально-економічна ситуація можуть впливати на кадрову безпеку підприємства.

Технологічні зміни: зміни в технологічному середовищі потребують постійного розвитку кадрів, а відсутність цієї адаптації може стати загрозою для економічної безпеки підприємства (рис.1.1) [10].



Рисунок 1.1 - Фактори впливу на формування кадрової політики

Система управління кадровою безпекою на підприємстві має бути комплексною та інтегрованою, охоплюючи кілька основних елементів (табл.1.1) [31].

Таблиця 1.1.

Основні елементи системи управління кадровою безпекою

Стратегія управління персоналом	визначення напрямів і підходів до формування кадрової політики, що забезпечує підтримку економічної безпеки. Включає планування потреб у кадрах, стратегію найму, навчання та розвитку персоналу.
---------------------------------	---

Моніторинг та контроль кадрових процесів	впровадження ефективних механізмів моніторингу кадрових змін, аналітики плинності кадрів, оцінки ризиків і виявлення потенційних загроз для кадрової безпеки.
Ризик-менеджмент	ідентифікація потенційних загроз для кадрової безпеки (наприклад, кадрових зловживань, корупції, маніпуляцій з даними) і розробка заходів щодо їх мінімізації

Корпоративна культура та етика: формування такої корпоративної культури, яка сприяє довірі між працівниками та керівництвом, а також заохочує дотримання високих етичних стандартів, що забезпечують стабільність кадрової ситуації.

Кадрова безпека підприємства має відповідати стратегічним цілям, економічним завданням, а також враховувати соціальні та особисті інтереси працівників з різними рівнями відповідальності. На рис. 1.2 зображено цілі кадрової безпеки підприємства [12].

Своєчасне забезпечення організацію персоналом  
необхідної кваліфікації у потрібній кількості;

Організація та підтримка ефективної роботи  
трудоу колективів

Забезпечення умов виконання правил та обов'язків  
працівників, встановлених трудовим законодавством;

Розумне використання людського потенціалу;

Рис.1.2. Цілі кадрової політики підприємства

Згідно з основними цілями кадрової стратегії, формулюються завдання кадрової безпеки підприємства:

- своєчасне забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- ефективне використання персоналу;
- забезпечення підтримки та підвищення ефективності діяльності організації.

При формуванні кадрової безпеки важливо мати чітке розуміння цілей, норм та методів реалізації кадрових заходів.

Кадровими заходами є дії, спрямовані на забезпечення відповідності кадрів поставленим завданням і функціям, які вони виконують. Ці заходи здійснюються з урахуванням етапів життєвого циклу організації.

## 1.2. Загрози та методи забезпечення кадрової безпеки

Більшість наукових досліджень базується на думці, що загрози це: події, зміни або дії, тобто загрозам притаманна динаміка; вони завдають шкоди або порушення нормального функціонування підприємства і, як наслідок, є причиною збитків та втрат; загрози виникають під дією певних чинників (зовнішніх та внутрішніх) і тому потребують комплексу заходів з боку підприємства для їхньої нейтралізації та усунення [13].

Можна зробити висновок, що загроза безпеці має конкретний, адресний характер, суб'єкт і об'єкт загрози, а також виражену спрямованість (завдання збитків).

Загрози кадровій безпеці підприємства визначаються як будь-які фактори або ситуації, що можуть негативно вплинути на стабільність кадрового складу, ефективність роботи працівників, а також на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Вони можуть виникати як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, і можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий вплив на організацію [41].

Негативний вплив на кадрову складову мають внутрішні і зовнішні чинники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Загрози кадрової безпеки організації

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них	кращі умови мотивації у конкурентів (нескладно за такого розкладу спрогнозувати перехід фахівців до конкурентів)
недостатня кваліфікація працівників	установка конкурентів на переманювання
слабка організація системи управління персоналом	тиск на працівників ззовні
слабка організація системи навчання	потрапляння працівників у різні узалежнення
неефективна система мотивації	інфляційні процеси (не можна не брати до уваги під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку); за цю складову економічної безпеки має відповідати служба з персоналу підприємства
помилки в плануванні ресурсів персоналу	прямий підкуп співробітників фірм-конкурентів
зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив	
відтік кваліфікованих працівників	
відсутність корпоративної політики або вона «слабка»	
неякісна перевірка кандидатів під час приймання на роботу	

Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дає змогу зробити висновок, що в їхній основі лежать загрози безпеці, які реалізуються суб'єктом загроз відносно об'єкта безпеки, якими виступають ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні тощо). При цьому персонал організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки мають двовекторний, зустрічний характер [15].



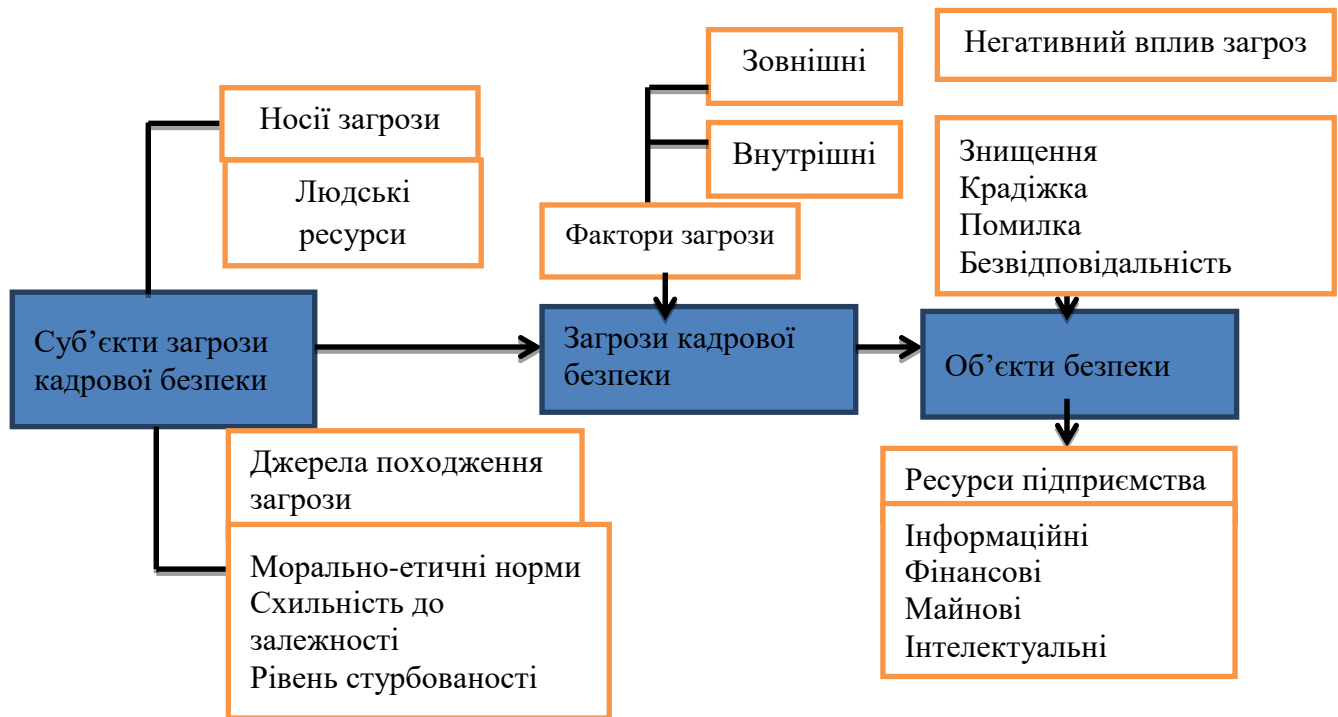


Рис. 1.3. Характеристика суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки за умови, що «персонал – суб'єкт загрози»

Розглядаючи персонал як суб'єкт загрози, об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та фінансові).

Така перспектива дозволяє розглянути взаємодію між працівниками та організацією через призму потенційних ризиків, що можуть виникнути внаслідок неправомірних або несанкціонованих дій з боку персоналу.

Персонал може виступати як суб'єкт загрози для підприємства, якщо:

Невірне поводження з корпоративною інформацією: Працівники, які мають доступ до конфіденційних даних (фінансової, комерційної, технологічної інформації), можуть випадково або навмисно розголосити або продати її конкурентам або третім особам.

Зловживання службовим становищем: Коли працівники використовують своє службове становище для особистої вигоди — це може включати корупцію, крадіжку майна чи ресурсів компанії або шахрайство.

Порушення трудової дисципліни або політики безпеки: Нецільове використання корпоративних ресурсів, порушення внутрішніх правил і норм може призвести до зниження продуктивності або навіть до юридичних наслідків.

Невиконання обов'язків: У випадку недбалості або некомпетентності працівників, які не виконують свої обов'язки на належному рівні, можуть виникнути значні кадрові та економічні втрати для підприємства.

Звільнення або відтік кваліфікованих працівників: Втрата ключових співробітників може привести до дефіциту досвідчених кадрів, що ускладнює роботу підприємства і знижує його конкурентоспроможність.

В контексті кадрової безпеки ресурсами роботодавця є всі елементи, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей. Це включає:

1. Інформаційні ресурси: Важлива інформація, знання, технічні та комерційні дані, що є стратегічно важливими для функціонування організації.

2. Матеріальні ресурси: Обладнання, інвентар, технології, що використовуються для виробничих і управлінських процесів.

3. Фінансові ресурси: Гроші, капітал, інвестиції, які можуть бути знищені або розтрачені через некомпетентне управління або корупцію з боку персоналу.

4. Людські ресурси: Персонал підприємства, знання, навички, кваліфікація працівників, які є основним ресурсом для досягнення цілей організації.

5. Час: Кадрові ресурси та ефективне управління персоналом визначають, скільки часу буде витрачено на виконання завдань і досягнення результатів [16].

Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз, необхідно акцентувати увагу на тому, як дії працівників можуть впливати на ресурси роботодавця, тобто на об'єкт безпеки.

Наприклад: витік інформації або порушення законодавства з боку працівників може призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат для підприємства, що ставить під загрозу його інформаційні та фінансові ресурси; шахрайство або корупція у фінансовому секторі може призвести до втрати або розкрадання фінансових ресурсів, що є ключовим елементом функціонування організації.

Методи мінімізації загроз:

Управління доступом до інформації та ресурсів: Встановлення чітких обмежень на доступ до важливих ресурсів і даних компанії. Використання засобів захисту інформації, таких як криптографія, контроль доступу та аудит.

Підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу: Підготовка працівників до роботи в умовах криз, навчання принципам етики, правових норм та корпоративної політики.

Контроль за дотриманням трудової дисципліни: Встановлення чітких правил поведінки на роботі, застосування санкцій за порушення внутрішніх правил і норм.

Управління плинністю кадрів: Впровадження програм мотивації, розвитку кар'єри та підвищення лояльності працівників для зменшення ризику звільнень ключових спеціалістів.

Таким чином, персонал, з одного боку, є суб'єктом, який може створювати загрози для підприємства, а з іншого — підприємство повинно захищати свої ресурси від потенційних ризиків. Враховуючи цей двосторонній аспект, важливо розробляти та впроваджувати системи управління ризиками, що дозволяють своєчасно виявляти загрози і вживати заходів для їх мінімізації, забезпечуючи збереження ключових ресурсів компанії.

Також, суб'єктом загроз кадровій безпеці можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а й включення в їхній склад претендентів на вакантну посаду, а також колишніх

працівників підприємства. Колишній працівник, який приховав образу, роздратування, після звільнення може вжити заходи, спрямованих проти компанії: оскаржувати рішення керівництва компанії в суді, публікувати або поширювати негативну інформацію про діяльність компанії, готувати фізичну розправу з особами, яких він вважає винними в своїх проблемах, знищувати документи, необхідні для продовження роботи компанії, передавати важливу інформацію конкурентам [17].

Варто також відзначити, що підбір співробітників, а також створення кадрового резерву це найважливіший етап, який не допускає осічки і недоліків у виконанні. Тому висококваліфікований фахівець по підборі кадрів необхідний кожному великому підприємству. Альтернативою цим варіантом може стати навчання власного співробітника з вкладенням в нього інтелектуальних і фінансових ресурсів підприємства.

Формування кадрової безпеки підприємства включає в себе застосування різних методів, серед яких можна виділити два основних типи: процедурні та інтерактивні. Кожен з цих підходів має свої специфічні характеристики та сприяє забезпеченню стабільності і захисту ресурсів підприємства.

Процедурні методи передбачають чітке встановлення та дотримання встановлених правил, стандартів і процедур, спрямованих на мінімізацію кадрових ризиків і забезпечення безпеки. Вони включають в себе:

#### 1.1. Розробка стандартних операційних процедур (СОП)

Створення чітких стандартів для всіх аспектів управління персоналом: від набору співробітників до їхнього звільнення.

Встановлення чітких процедур для кожного етапу трудових відносин, зокрема для прийому на роботу, навчання, оцінки ефективності, взаємодії з підрозділами і навіть звільнення.

#### 1.2. Аудит кадрової діяльності

Проведення регулярних перевірок кадрової документації, кадрових процесів, що включають перевірку ефективності системи підбору та адаптації персоналу, а також відповідність законодавчим вимогам.

Оцінка наявних рис у кадровій політиці, визначення слабких місць і вразливих точок, що можуть стати джерелами загроз для кадрової безпеки.

### 1.3. Документування політик і процедур

Визначення та затвердження документів, які регламентують управління персоналом, включаючи інструкції, правила і політики, що встановлюють обов'язки працівників, права і механізми захисту від потенційних загроз.

Написання корпоративних правил з безпеки даних, управління кадровими ресурсами, а також процесів контролю доступу та моніторингу.

### 1.4. Управління ризиками

Виявлення і оцінка ризиків, пов'язаних з кадровою безпекою, та визначення процедур для їх усунення або мінімізації.

Застосування системи управління ризиками для прогнозування і реагування на різноманітні кадрові загрози (зловживання, корупція, витік даних тощо).

### 1.5. Підвищення кваліфікації та навчання

Розробка програм навчання і сертифікації персоналу, що включають в себе навчання з дотримання трудових норм, правил безпеки, а також етики роботи з конфіденційною інформацією [18].

Програми розвитку компетенцій і керівництва для працівників, які можуть допомогти зменшити кадрові ризики, пов'язані з некомпетентністю.

Інтерактивні методи формування кадрової безпеки спрямовані на активну взаємодію між працівниками та керівництвом, створення ефективної комунікації та розвитку корпоративної культури. Вони передбачають залучення співробітників до процесів безпеки через взаємодію, навчання, зворотний зв'язок та інші механізми.

### 2.1. Комунікація та зворотний зв'язок

Створення відкритих каналів для комунікації між співробітниками та керівництвом для обговорення потенційних загроз кадровій безпеці (наприклад, витік інформації, конфлікти в колективі).

Введення регулярних зборів, опитувань або анонімних чатів для отримання зворотного зв'язку від співробітників щодо їхніх переживань або виявлених проблем.

## 2.2. Корпоративна культура та морально-етичні стандарти

Формування корпоративної культури, яка включає в себе повагу до безпеки, етики, конфіденційності та взаємної підтримки.

Проведення тренінгів і семінарів з етики поведінки, відповідальності та взаємоповаги між співробітниками для запобігання можливим порушенням.

## 2.3. Мотивація і залучення персоналу до безпеки

Впровадження програм мотивації, заохочення співробітників, які виявляють ініціативу або працюють над покращенням безпеки та ефективності.

Заохочення активної участі працівників у заходах по покращенню безпеки, таких як участь в навчаннях або добровільних проектах з безпеки.

## 2.4. Коучинг і наставництво

Введення системи наставництва для нових співробітників, що дозволяє швидше адаптувати їх до корпоративних стандартів і культурних цінностей підприємства, а також для профілактики порушень.

Коучинг для керівників, щоб вони могли ефективно працювати з персоналом і виявляти потенційно небезпечні ситуації.

## 2.5. Участь у прийнятті рішень

Заохочення працівників до активної участі у прийнятті рішень, що стосуються кадрової політики, шляхів розвитку персоналу та організаційної безпеки.

Створення комітетів або робочих груп, що відповідають за різні аспекти кадрової безпеки (наприклад, безпека інформації, антидискримінаційні політики) [49].

Процедурні та інтерактивні методи взаємно доповнюють один одного в формуванні кадрової безпеки підприємства. Процедурні методи забезпечують чітке регулювання кадрових процесів, чітке визначення правил і стандартів, а інтерактивні методи забезпечують залучення персоналу до активної участі в підтримці безпеки, формування позитивної корпоративної культури і стимулювання відповідального ставлення до безпеки. Успішне поєднання обох підходів дозволяє створити надійну систему кадрової безпеки, що здатна протистояти різноманітним загрозам.

Таким чином, кадрова безпека, перш за все, спрямована на роботу з персоналом, з співробітниками компанії, на встановлення етично-трудоових норм, що захищають інтереси компанії. Варто відзначити, що заходи в даному напрямку не повинні бути функціоналом окремого співробітника відділу персоналу, оскільки тільки в коаліції з іншими функціями може принести належний результат, органічно доповнюючи повсякденний функціонал.

Основний метод для мінімізації - це правильна та ефективна оцінка благонадійності персоналу. У кожній роботі необхідно дотримуватися встановлених регламентів - проводити всебічний аналіз відповідності кваліфікації працівника, його морального та етичного стану, прищеплення лояльності до підприємства в цілому. Слід дбати про створення і підтримки оптимально позитивного соціально-психологічного клімату в колективі в цілому, створення корпоративної культури, соціальної політики

### 1.3. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом

Забезпечення кадрової безпеки є важливою складовою функціонування підприємства, яка тісно пов'язана з управлінням персоналом. Системи кадрової безпеки сприяють ефективному функціонуванню організації,

збереженню її ресурсів, а також стабільності на ринку. Управління кадровою безпекою передбачає не тільки контроль за процесами відбору, утримання та мотивації співробітників, а й активне забезпечення захисту персональних даних, запобігання корупційним ризикам, а також створення сприятливих умов для розвитку і адаптації кадрів.

Забезпечення кадрової безпеки є важливою функцією управління персоналом, оскільки воно охоплює весь цикл роботи з персоналом: від набору, адаптації та розвитку до утримання кадрів і забезпечення їхньої мотивації.

Основні функції кадрової безпеки в контексті управління персоналом можна розглядати таким чином:

#### Прогнозування потреби в кадрах

Важливим елементом кадрової безпеки є прогнозування потреби підприємства в людських ресурсах. Це включає в себе як короткострокове, так і довгострокове планування кількості і якості кадрів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ось чому важливо мати чітку стратегію і методи прогнозування для уникнення дефіциту або надлишку кадрів.

#### Відбір і набір персоналу

Кадрова безпека починається з процесу набору персоналу. Надзвичайно важливою є система відбору кандидатів, яка дозволяє залучати тільки тих працівників, які відповідають вимогам підприємства та можуть сприяти його розвитку. Вибір кандидата повинен базуватися не тільки на професійних якостях, але й на відповідності корпоративним цінностям організації.

#### Адаптація нових співробітників

Адаптація нових працівників є ключовим етапом забезпечення кадрової безпеки. Під час цього процесу важливо забезпечити плавний вхід нового співробітника в колектив і робочі процеси, зменшити ризики плинності кадрів і зберегти мотивацію. Програми адаптації допомагають новим



працівникам швидше освоїти робочі обов'язки та сформувані позитивне ставлення до компанії.

#### Оцінка і розвиток персоналу

Оцінка ефективності роботи працівників та системи їхнього розвитку є важливим елементом кадрової безпеки. Завдяки регулярній оцінці результатів праці, підприємство може виявляти слабкі місця в роботі кадрів та організувати відповідне навчання і підвищення кваліфікації. Програми професійного розвитку та навчання дозволяють не тільки покращити кваліфікацію персоналу, але й збільшити його лояльність до організації.

#### Мотивація та утримання персоналу

Мотивація є ключовим фактором забезпечення кадрової безпеки. Адекватна система мотивації дозволяє утримати цінних співробітників та запобігти їх звільненню. Вона включає як матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні (кар'єрний ріст, визнання досягнень, робочий клімат). Створення умов для самореалізації співробітників дозволяє не тільки утримати ключових працівників, а й підвищити їхню ефективність.

#### Захист конфіденційної інформації та боротьба з витоками

Кадрова безпека включає в себе заходи з захисту конфіденційної інформації підприємства. Важливою складовою цієї функції є контроль за доступом до інформаційних систем та захист персональних даних співробітників. Підприємства повинні розробляти політики та процедури, які запобігають витокам конфіденційної інформації, що може призвести до значних фінансових та репутаційних втрат.

#### Психологічна безпека та управління конфліктами

Психологічна атмосфера в колективі впливає на ефективність роботи. У рамках кадрової безпеки необхідно створювати умови для розвитку позитивного клімату, підтримувати відносини в колективі та запобігати конфліктам. Важливо своєчасно виявляти та вирішувати будь-які конфлікти, що можуть негативно вплинути на продуктивність або призвести до звільнення працівників [20].

Можна зробити висновок про те, що забезпечення кадрової безпеки має бути пріоритетним завданням служб управління персоналом при реалізації їх функцій. Забезпечення кадрової безпеки організації є важливим елементом її загальної економічної безпеки. Це включає не тільки захист від ризиків, пов'язаних із персоналом, але й гарантування того, щоб людські ресурси працювали ефективно і відповідно до стратегічних цілей підприємства. Для цього важливо визначити ключові напрями забезпечення кадрової безпеки в розрізі основних функцій управління персоналом

Напрями забезпечення кадрової безпеки організації в розрізі функцій управління персоналом.

Планування та маркетинг персоналу - визначення кадрового ядра безпеки організації, тобто тих посад, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні загрози інформаційній, майновій, інтелектуальній та іншій безпеці. Визначення необхідної чисельності персоналу, необхідної для реалізації цілей компанії і якісного виконання заданого обсягу робіт з урахуванням критеріїв кадрової безпеки (оптимальність кількісного складу, баланс статевих, вікових і освітніх груп персоналу, кваліфікаційний рівень і якість інтелектуального потенціалу і т.д.). Моніторинг загроз життєво важливим інтересам організації, спрямований на забезпечення кадрової безпеки. Оптимізація чисельності персоналу з урахуванням стратегії розвитку організації. Виключення дублювання функцій забезпечення кадрової безпеки. Регламентація функцій безпеки, чіткий поділ функціональних обов'язків серед підрозділів і посадових осіб щодо забезпечення безпеки і т.д. Раціоналізація витрат на управління розвитком і безпекою персоналу і т.д.

Формування та оцінка персоналу - оцінка благонадійності кандидатів на вакантну посаду. Виявлення і відмова у наймі кандидатам на вакантну посаду, чиї ділові якості, автобіографічні дані, звички, захоплення і коло спілкування викликають обґрунтовані сумніви в їх потенційній лояльності. Виявлення різного роду залежностей (адикцій) кандидатів на вакантну

посаду. Скорочення витрат, пов'язаних із зайвим обігом кадрів. Формування вимог до співробітників компанії щодо безпеки і т.д. Оцінка різних форм прояву нелояльності і неблагонадійності працівників організації, в тому числі на етапі проходження випробування [39].

Управління соціально-трудовими відносинами - мінімізація конфліктів, трудових суперечок, що викликані конфліктом інтересів працівників і роботодавця. Формування у персоналу установок на усвідомлене розуміння необхідності лояльної поведінки щодо свого роботодавця. Збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на формування політики чесності по відношенню до клієнтів, працівників і роботодавця. Забезпечення контролю за дотриманням правил забезпечення безпеки працівника і роботодавця. Регламентація норм і правил вирішення трудових конфліктів і суперечок і т.д. Контроль за дотриманням працівником чинного трудового законодавства при виконанні трудових обов'язків. Запобігання можливих звернень до суду й інших інстанцій, мінімізація матеріальної відповідальності працівника і роботодавця щодо виникаючих трудових суперечок. Розробка локальних нормативних актів, що стосуються забезпечення кадрової безпеки і т.д.

Управління мотивацією - розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників організації, в тому числі: створення у найбільш цінних працівників стійкої економічної та соціально-економічної мотивації до відмови від будь-яких пропозицій про зміну роботодавця; створення у співробітників ефективної мотивації до дотримання діючих правил забезпечення інформаційної, майнової та особистої безпеки. Формування у працівників мотивації до внесення ініціативних пропозицій щодо підвищення безпеки організації. Стимулювання закріплення кадрів. Виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування і т.д [32].

Для ефективної роботи із забезпечення кадрової безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до необхідної

інформації, що стосується як діяльності компанії, так і персональних даних співробітників компанії; брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегії кадрової безпеки; брати участь в стратегічному плануванні безпеки підприємства і реалізовувати власні ініціативи у сфері забезпечення кадрової безпеки; розробляти кадрову політику з урахуванням вимог кадрової безпеки. Ключовим елементом у формуванні безпеки підприємства можна вважати наповненість служби управління персоналом висококваліфікованими, компетентними фахівцями. Нехтування цим елементом може призвести до ризикованих ситуацій та, як наслідок, помилок при наймі персоналу, розстановці кадрів, мотивації та стимулюванні, контролі, а також звільненні співробітників.

#### Висновки до першого розділу

Як висновок варто зазначити, що кадрова безпека підприємства – це складне і багатоаспектне поняття, яке використовується в різних значеннях економічної науки. Вона є елементом економічної безпеки підприємства, націлена на ефективну роботу з персоналом, встановлення трудових і етичних відносин, які б забезпечували беззбиткову роботу підприємства.

Діяльність із забезпечення кадрової безпеки не є окремим напрямком у функціях менеджера з персоналу, а лише доповнює їх. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що на підприємстві присутні всі етапи організації та управління персоналом. Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки і її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні і хороші умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного зростання персоналу; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; узгоджувати ринкові

умови, розвиток бізнесу і інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розмірів доходів працівників, що виконують різні функції.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну і максимально ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Формування ефективної системи управління кадровою безпекою є необхідною умовою для забезпечення економічної безпеки підприємства. Це вимагає інтеграції кадрової політики з загальною стратегією розвитку організації, а також постійного моніторингу та вдосконалення процесів управління персоналом. У сучасних умовах важливими аспектами є гнучкість кадрової політики, адаптація до змін технологічного та економічного середовища, а також забезпечення високої кваліфікації та лояльності персоналу, що в свою чергу сприяє стабільності і зростанню підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»**

Нова Пошта – одна з найбільших логістичних компаній в Україні, яка надає послуги доставки вантажів, документів, а також послуг експрес-доставки для фізичних та юридичних осіб. Компанія була заснована в 2001 році і з того часу значно розширила свою мережу та спектр послуг. На зараз Нова Пошта доставляє документи, вантажі і посилки для бізнесу та фізичних осіб у відділення, поштомати та на адресу. Завдяки цьому тисячі підприємців можуть створювати і розвивати свій бізнес в Україні і за кордоном [43].

Місія Нової Пошти – легкість доставки для життя та бізнесу. Для цього компанія впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід. Нова Пошта стала стратегічним партнером Київської школи економіки у 2019 році.

В Україні компанія має найдоступнішу мережу для клієнтів: 9300 відділень по всій Україні та 14000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 рік, попри повномасштабну війну, склала 315 млн. посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року компанія відправила 1,9 млн. відправлень за добу, і це стало новим рекордом Нової пошти [35].

Група «Нова пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема:

Нова пошта;

NovaPay;

Nova Global;

Nova Post у Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччині;

авіакомпанія Supernova Airlines (має два АН-26, які взяла на правах лізингу).

NovaPay - небанківська фінансова установа:

розвиває власну міжнародну платіжну систему;

надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу;

У 2021 році першою серед приватних небанківських фінансових установ стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем – Visa та MasterCard. має сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS, тобто банківські дані користувачів надійно захищені під час здійснення ними платежів через систему. є лідером серед систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами.

Nova Global:

пропонує логістичні рішення у сфері глобальної доставки, щоб допомагати українцям та бізнесу доставляти товари по всьому світу;

найпопулярніший продукт - сервіс «NP Shopping». Дозволяє українцям купувати речі, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари в інтернет - магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну, з доставкою у відділення, поштою Нової пошти або на свою адресу [25].

Nova Post:

Молдова - лідер ринку експрес-доставки серед приватних компаній, яка доставляє у будь-яку точку країни на наступний день. Компанія має 19 власних відділень та встановила 214 поштоматів. У 2022 році доставила 600тис. посилок і вантажів, це на 40% більше, ніж минулого року;

Польща - станом на червень 2023 року компанія відкрила вже 32 відділення у 18 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м. Глогув Малопольський);

Литва - у березні 2023 року компанія вийшла на ринок та відкрила перше відділення у Вільнюсі. А у травні друге відділення запрацювало у Каунасі;

Чехія - у першій половині червня у столиці країни Празі відкрились 2 відділення;

наступні відкриття відбулись у Румунії та Німеччині - по одному відділенню запрацювало у Бухаресті та Берліні.

Щоб надавати клієнтам швидкий та якісний сервіс в умовах постійного зростання обсягів відправлень, Нова пошта активно розбудовує власну логістичну інфраструктуру [16].

Основними джерелами доходу компанії є:

Послуги доставки — найбільша частина доходу формуються за рахунок надання послуг з доставки вантажів, кореспонденції, а також експрес-доставки.

Послуги для бізнесу — крім індивідуальних послуг для клієнтів, "Нова Пошта" також пропонує корпоративні рішення для бізнесу, зокрема для онлайн-торгівлі та великих підприємств.

Фінансові послуги — компанія також надає фінансові послуги через систему переказів "Нова Пошта Гроші", що забезпечує додаткове джерело доходів.

Основні витрати компанії включають:

Логістика та транспортні витрати — витрати на транспортування, оренду складів, витрати на обслуговування автопарку.

Зарплатний фонд — зростання кількості співробітників компанії зростає витрати на оплату праці.

IT-інфраструктура — витрати на розвиток та підтримку технологічної інфраструктури, включаючи сайти, мобільні додатки, автоматизацію процесів.

На даний момент "Нова Пошта" є однією з найбільш прибуткових компаній в Україні в своєму сегменті. Згідно з даними останніх фінансових звітів:

Компанія продовжує демонструвати стійке зростання доходів, що є результатом постійного розширення мережі відділень, збільшення обсягу доставок та розвитку нових послуг.



Висока прибутковість компанії обумовлена оптимізацією логістичних процесів, значним обсягом бізнесу і конкурентоспроможними цінами.

Розширення мережі: планується відкриття нових відділень і логістичних центрів, що дозволить компанії охопити нові регіони та збільшити частку на ринку.

Розвиток електронної комерції: завдяки розширенню послуг для онлайн-торгівлі та підтримці фінансових послуг компанія планує зміцнити свої позиції на ринку.

Інвестиції в технології: подальше вдосконалення ІТ-рішень, зокрема автоматизація процесів і впровадження новітніх технологій в обробку замовлень, що дозволить покращити обслуговування клієнтів та зменшити витрати.

Компанія вже має 110 сортувальних терміналів та депо у кожному обласному центрі країни, у яких продовжує автоматизувати процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів знаходяться у Києві (КІТ), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). Ці термінали здатні обробляти від 20 тис. до 50 тис. посилок на годину.

У 2023 році було встановлено рекордний обсяг інвестицій у розвиток групи NOVA (Нова пошта) в Україні (рис.2.1). [27]

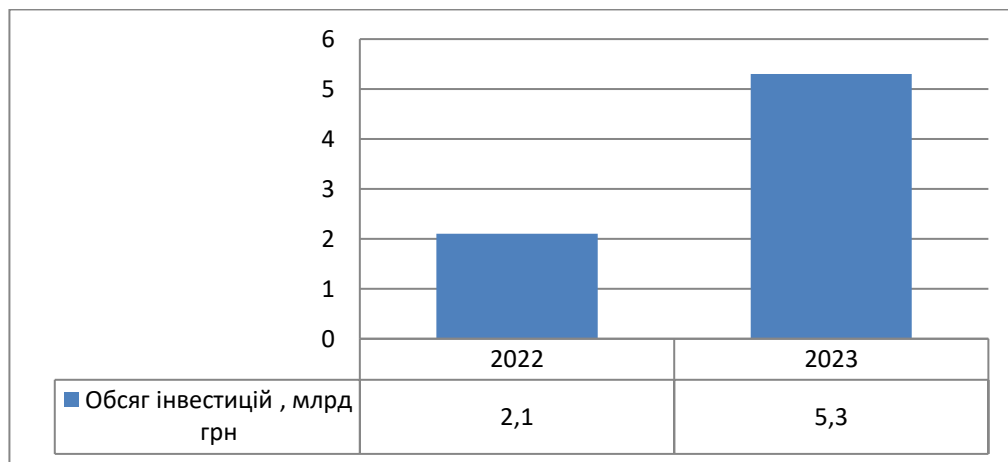


Рисунок 2.1 - Обсяг інвестицій за 2022-2023 роки

Отже, обсяг інвестицій у 2023 році склав 5,3 млрд грн. Це більше ніж вдвічі перевищує інвестиційний бюджет минулого року (2,1 млрд грн). Рівень віри Нової пошти у майбутнє України у 2024 році ще більший: на поточний рік заплановано збільшити суму інвестицій до 7 млрд грн [28].

Минулого року найбільший обсяг капітальних інвестицій - 2,4 млрд грн - було спрямовано на будівництво нових сортувальних терміналів та на автоматизацію тих, що вже працюють. Це дозволяє компанії забезпечувати безперебійний процес доставки в умовах постійного зростання обсягів вантажів та не втрачати швидкість: вже сьогодні компанія доставляє 1040 посилок кожну хвилину, а в пікові дні навантаження - 1400, не дивлячись на різницю об'ємів доставка відбувається з тією самою швидкістю.

За даними державної фіскальної служби, «Нова пошта» входить до топ-найбільших платників податків в Україні.

Загалом за минулий, 2022-й, рік група NOVA перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 7,1 млрд грн податків і зборів, а у 2023 сума склала - 10,7 млрд грн (рис. 2.2) [28].

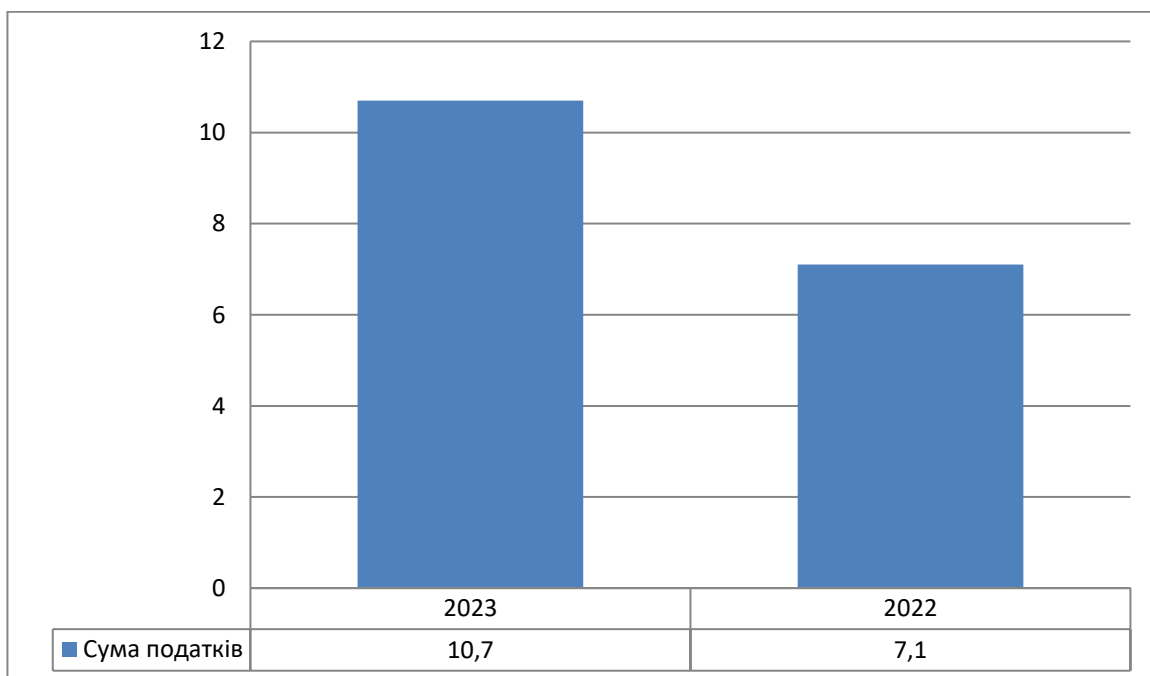


Рисунок 2.2 - Сума податків, сплачених групою NOVA за 2022-2023 роки

Для того, щоб остаточно сформувати уявлення про рівень розвитку компанії та її позицію на ринку, необхідно дослідити її фінансовий стан, проаналізувати звіти за попередні періоди і зробити висновки, щодо змін в показниках від періоду до періоду.

Таблиця 2.1

Динаміка змін основних показників фінансового стану підприємства  
ТОВ «Нова пошта»

Показники	2021	2022	2023	Темп росту 2022/2021 рр., %	Темп росту 2023/2022 рр., %	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20 843 502	23 687 034	36 468 879	113,6 %	153,9 %	+ 15 625 377
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 441 004	19 276 532	28 625 037	117,2 %	148,5 %	+ 12 184 033
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2 600 320	2 135 960	3 967 156	82,1 %	185,7 %	+ 1 366 836
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 742 731	5 345 909	8 491 614	93,09 %	158,8 %	+ 2 748 883
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1 213 180	1 131 262	1 724 661	93,2 %	152,5 %	+ 511 481
Кількість працівників, чол.	29 790	27 819	26 327	88,2 %	103,3 %	- 3 000

З наведеної Таблиці 2.1 можна зробити висновок, що ТОВ «Нова пошта» має динамічний розвиток, не дивлячись на сьогоденні ситуацію в країні:

чистий дохід за період 2021/2023 рік виріс на 15 625 377 грн, а собівартість - на 12 184 033 грн.;

на жаль, політична ситуація в країні та повномасштабне вторгнення вплинуло на кількість працівників в організації та за період 2021/2023 року зменшилась на 3 000 осіб.

Показники ефективності є найважливішими у бізнесі і демонструють, наскільки успішно працює підприємство, які перспективи має, у якому напрямку йому краще масштабуватися. Для визначення обґрунтованих оцінок економічної ефективності застосовують розрахунки рентабельності.

Рентабельність - це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Для розрахунку рентабельності, використаємо наступну формулу:

$$P = \frac{ЧП * 100}{С} \quad (2.1)$$

де ЧП - чистий прибуток, грн.;

С - собівартість реалізованої продукції, грн..

Розрахунок рентабельності ТОВ «Нова пошта» за вищезазначеною формулою та результати наведені в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Динаміка зміни показника рентабельності підприємства

Показники	2021	2022	2023
Рентабельність, %	15,8	11	13,9

Отже, рентабельність одиниці продукції підприємства, порівняно з 2021 роком, значно зменшився у 2022 році на 4,8%, проте вже у 2023 році виріс на 2,9%. Це свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році працювала більш ефективно у порівнянні з попереднім періодом.

## 2.2. Аналіз показників кадрової безпеки підприємства

Основою системи управління підприємством є його організаційна структура, яка визначає склад, особливості підпорядкування та взаємодії між структурними елементами, показує необхідну кількість управлінського персоналу і його розподіл між підрозділами. Організаційна структура є критично важливим елементом для ефективної роботи компанії, оскільки вона визначає, як координуються і контролюються різні підрозділи, забезпечує чіткість у розподілі обов'язків, функцій і відповідальності, а також дає змогу швидко приймати рішення і адаптуватися до змінних умов ринку.

ТОВ «Нова пошта» має розгалужену організаційну структуру, кожен її підрозділ є незалежним, проте пов'язаний з іншими. Це дозволяє організації ефективно організовувати процеси, зберігаючи при цьому гнучкість і адаптивність. Кожен підрозділ компанії відповідає за конкретну функцію чи етап бізнес-процесу, наприклад, логістику, обслуговування клієнтів, доставку, а також за внутрішні адміністративні, фінансові та технічні аспекти роботи. Завдяки такій організації, кожен підрозділ може швидко реагувати на зміни в потребах ринку чи операційних вимогах.

Основним принципом організаційної структури ТОВ «Нова пошта» є мінімізація кількості підрозділів, що дозволяє зберігати високу ефективність управління та знижувати адміністративні витрати. Такий підхід оптимізує використання ресурсів, зменшує кількість управлінського персоналу, тим самим спрощуючи процеси ухвалення рішень і підвищуючи оперативність діяльності компанії. Водночас, незважаючи на спрощену структуру, кожен підрозділ має достатньо автономії для ефективного виконання своїх функцій, що дозволяє уникати дублювання завдань та зберігати чітке розмежування обов'язків.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, що має велику кількість співробітників. Станом на 2023 рік загальний штат працівників компанії становив 26 327 осіб, що є значним зростанням

порівняно з попередніми роками. В 2022 році штат налічував 27 819 осіб, проте цей показник зазнав значного зниження через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Війна мала серйозний вплив на роботу багатьох підприємств, зокрема, на кількість працівників ТОВ «Нова пошта».

Станом на 18 липня 2022 року понад 2 350 співробітників компанії було мобілізовано до лав Збройних Сил України, що також призвело до змін у чисельності персоналу. Попри ці труднощі, компанія продовжувала функціонувати та підтримувала свою діяльність в умовах війни, зберігаючи стабільність у роботі та забезпечуючи виконання ключових завдань, таких як доставка товарів і послуг для громадян та бізнесу. В умовах кризи ТОВ «Нова пошта» демонструвала високу адаптивність та здатність до швидкої реорганізації, підтримуючи високий рівень обслуговування клієнтів і забезпечуючи безперебійне функціонування своїх підрозділів навіть за таких складних умов.

Ці фактори свідчать про значну роль організаційної структури ТОВ «Нова пошта» в забезпеченні ефективності її роботи, навіть у кризових ситуаціях. Організація залишається гнучкою і здатною адаптуватися до нових викликів, що є важливим елементом її стійкості та успіху на ринку.

Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша - в офісній підтримці (Рис.2.3).

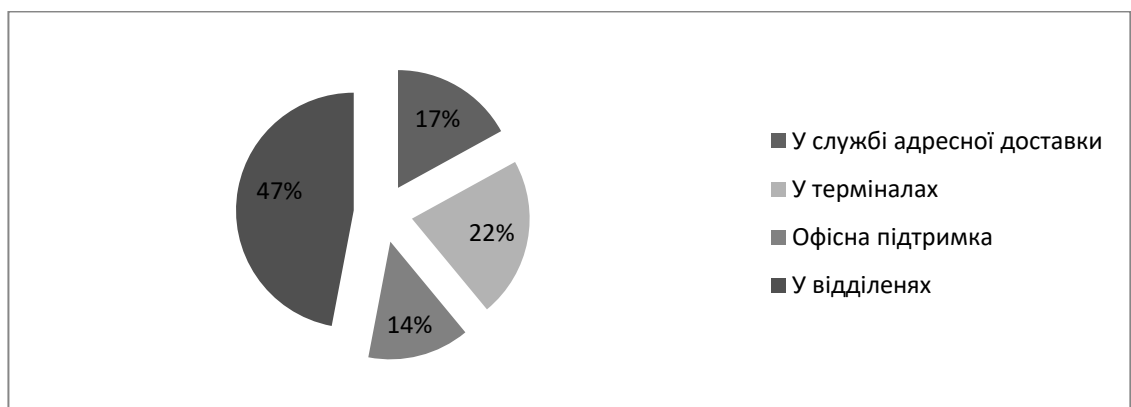


Рисунок 2.3 - Розподіл працівників за роботами на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Кадрова політика ТОВ «Нова пошта» базується на принципах соціальної відповідальності, що сприяють створенню стабільного та ефективного робочого середовища, яке відповідає найвищим стандартам етики і прав людини. В основі кадрової політики компанії лежить дотримання національного трудового законодавства України, що гарантує виконання усіх зобов'язань перед працівниками згідно з трудовими правами та соціальними стандартами.

Крім того, ТОВ «Нова пошта» дотримується 10 принципів Глобального договору ООН, що охоплюють основні права людини, трудові права, охорону навколишнього середовища та боротьбу з корупцією. Ці принципи є основою для формування корпоративної культури, що підтримує рівність, прозорість та етичні стандарти в усіх аспектах діяльності компанії. Кадрова політика також відповідає стандартам соціальної відповідальності та звітності, таким як SA 8000 (Міжнародний стандарт соціальної відповідальності) та ISO 26000 (Міжнародний стандарт з соціальної відповідальності), що підкреслюють важливість забезпечення прав працівників, здоров'я та безпеки на роботі, а також підвищення рівня екологічної відповідальності компанії.

ТОВ «Нова пошта» активно використовує ряд кадрових документів для забезпечення ефективного управління персоналом і контролю за виконанням трудових зобов'язань. Основними документами кадрової документації представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Кадрова документація ТОВ «Нова Пошта»

№	Документ	Опис
1	Статут організації	цей документ є основним для визначення правового статусу компанії, її завдань, функцій та напрямків діяльності. Він регулює взаємодію між різними підрозділами компанії, а також визначає механізм прийняття рішень, управлінські функції та обов'язки всіх співробітників. Статут містить основні положення про права і обов'язки працівників та відповідальність керівництва.

2	Правила внутрішнього трудового розпорядку	цей документ є обов'язковим для кожної організації і регулює правила поведінки працівників на робочому місці, визначає їхні права, обов'язки, а також порядок дисциплінарної відповідальності. Правила включають нормування робочого часу, відпочинку, а також порядок прийому і звільнення співробітників.
3	Штатний розпис	цей документ визначає структуру підприємства і кількість посад, їх функціональні обов'язки та рівень кваліфікації для кожної посади. Штатний розпис дає змогу чітко визначити, скільки співробітників і яких спеціальностей необхідно для виконання виробничих завдань, а також дає змогу ефективно розподіляти ресурси і планувати кадрові потреби.
4	Положення про персонал	це внутрішній документ, який регламентує загальні принципи управління персоналом, політику з найму, навчання та розвитку співробітників, а також питання мотивації і винагороди. Положення про персонал визначає кадрову стратегію компанії, стандарти її корпоративної культури та відповідальність за організацію роботи з персоналом.
5	Посадові інструкції різних груп персоналу	ці інструкції деталізують обов'язки, права та відповідальність працівників на кожній конкретній посаді. Вони є основою для чіткої організації праці, забезпечують зрозумілість у розподілі обов'язків і допомагають уникати непорозумінь між співробітниками. Посадові інструкції включають опис завдань, які повинні виконувати працівники, вимоги до кваліфікації, необхідні для виконання цих завдань, а також критерії оцінки ефективності роботи.

Правильно оформлені кадрові документи не лише забезпечують правову основу для взаємин між компанією та її працівниками, а й є важливим інструментом для досягнення корпоративних цілей. Вони допомагають:

- Забезпечити правовий захист як компанії, так і її працівників;
- Створити ефективну систему мотивації та розвитку персоналу;
- Встановити чіткі правила роботи і поведінки на підприємстві;
- Підвищити прозорість та відповідальність у взаєминах між керівництвом та співробітниками;
- Забезпечити відповідність компанії міжнародним стандартам соціальної відповідальності та трудового законодавства.



Таким чином, кадрова політика ТОВ «Нова пошта» та відповідна кадрова документація створюють ефективну і прозору систему управління персоналом, що сприяє розвитку компанії та забезпечує стабільність її роботи в умовах динамічного ринку.

Для того, щоб проаналізувати введення кадрової політики, необхідно зрозуміти який вид кадрової стратегії обрала для себе організація ТОВ «Нова пошта». Для цього можна розглянути наступні показники та занести дані до таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Кадрова стратегія ТОВ «Нова пошта»

Показник	Характеристика
Пошук і найм персоналу	<p>прийом нових співробітників здійснюється шляхом вивчення професійних якостей претендентів і їх досвіду роботи;</p> <p>набір персоналу відбувається як на робочі спеціальності, так і на керівні посади;</p> <p>на ТОВ «Нова пошта» існує плинність кадрів на всіх рівнях.</p> <p>Для пошуку працівників використовують зовнішні та внутрішні джерела. Розміщення вакансії відбувається на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта» – у розділі «Вакансії»; на форумах з пошуку роботи – «Work.ua» або «Robota.ua».</p> <p>При прийомі працювати кожен співробітник оформляється відповідно до трудового законодавства. Під час прийому на роботу з новими співробітниками проводиться інструктаж</p>
Адаптація персоналу	<p>здійснюється інтуїтивно;</p> <p>єдиної документально зафіксованої процедури не розроблено;</p> <p>Процес адаптації умовно можна розділити на кілька етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вступний інструктаж, який проводить фахівець з персоналу (включає в себе: загальне уявлення про організацію, організаційні особливості, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про відділ, посадова інструкція, взаємодія з іншими відділами та організаціями);</li> <li>2) інструктаж з охорони праці;</li> <li>3) стажування;</li> <li>4) перевірка знань проводиться через місяць після початку роботи, з метою з'ясування рівня отриманих навичок для виконання робіт на посаді</li> </ol>
Навчання та розвиток персоналу	<p>контроль за своєчасним та якісним проведенням навчання працюючих на ТОВ «Нова пошта», перевіркою рівня кваліфікаційних знань покладається на відділ кадрів;</p> <p>навчання та перевірка знань на ТОВ "Нова пошта" проводиться відповідно до графіків і програм, розроблених керівниками за напрямами та керівниками структурних підрозділів.</p>

Просування персоналу	в компанії ТОВ «Нова Пошта» дані практики не реалізуються
Стимулювання персоналу	ТОВ «Нова пошта» застосовує відрядно-преміальну оплату праці. Встановлено окладну частину та преміальну (оплати праці залежить від кваліфікації, складності виконуваної роботи та максимальним розміром не обмежується); види нематеріального стимулювання на ТОВ «Нова пошта»: - оголошення подяки; - видача премії; - нагородження цінним подарунком; - нагородження почесною грамотою. Допускається одночасне застосування кількох видів заохочень.

Отже, розглянувши ключові показники кадрової політики ТОВ «Нова пошта», можна зробити наступні висновки:

на керівні посади наймають працівників використовуючи зовнішні канали найму;

на підприємстві не розвивають просування своїх кадрів;

значна відсутність кадрового резерву;

переважне використання матеріального стимулювання.

ТОВ «Нова пошта» обрала для себе ведення відкритої пасивної кадрової політики, що може бути доречним для певних умов, однак має свої суттєві недоліки, особливо в контексті сучасних вимог до управління персоналом в умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції. Така політика передбачає відсутність активних ініціатив з боку компанії щодо розвитку персоналу, а також мінімальне втручання у формування кар'єрних траєкторій працівників, що може призвести до неефективного використання потенціалу кадрів та погіршення мотивації.

Відкрита пасивна кадрова політика, яка характерна для ТОВ «Нова пошта», полягає у тому, що організація здебільшого фокусується на роботі з шаблонними документами та стандартними задачами, не ставлячи перед собою чітких цілей у розвитку персоналу. В результаті відсутність довгострокових стратегічних програм щодо роботи з кадрами може

обмежити ефективність управління, не сприяючи розвитку інновацій або покращенню корпоративної культури. Водночас таке управління може призводити до кадрових проблем, таких як високий рівень плинності кадрів, низька мотивація працівників або навіть скорочення продуктивності праці.

Недоліки відкритої пасивної кадрової політики представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

#### Недоліки відкритої пасивної кадрової політики

№	Недолік	Опис
1	Відсутність стратегічних цілей у розвитку персоналу	Без чітко визначених завдань та цілей в кадровій стратегії підприємство може зіштовхуватися з труднощами в плануванні навчання, розвитку та підвищення кваліфікації співробітників.
2	Низька мотивація працівників	Якщо відсутні програми розвитку кар'єри та внутрішнього навчання, працівники можуть відчувати відсутність перспектив для зростання, що негативно позначається на їхній мотивації та результативності.
3	Обмежені можливості для адаптації до змін.	В умовах швидко змінного ринку і конкурентного середовища підприємство, яке не має чіткої кадрової стратегії, може не встигати адаптувати свої кадри до нових умов і вимог.
4	Неоптимальне використання потенціалу співробітників	Без активної роботи з персоналом є ризик недооцінки та неефективного використання талантів, що може привести до втрат в ефективності та зниження рівня інновацій.

ТОВ «Нова пошта» має переглянути свою поточну кадрову політику, перейшовши від пасивної до проактивної кадрової стратегії, яка включатиме чітке планування та впровадження програм розвитку персоналу. Це дозволить організації не лише зберігати високий рівень професіоналізму серед співробітників, а й забезпечити високу мотивацію, лояльність і результативність команди. Також важливим кроком є інтеграція інноваційних методів управління персоналом, таких як гнучкі графіки роботи, дистанційна робота, розвиток внутрішньої комунікації і зворотного зв'язку. Це створить умови для успішної адаптації до нових реалій ринку та зміцнення позицій компанії в майбутньому.

### 2.3. Оцінка кадрової безпеки в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Оцінка кадрової безпеки в системі забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «Нова пошта» є важливим елементом для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності компанії. Кадрова безпека безпосередньо впливає на загальну економічну безпеку підприємства, оскільки люди — це основний ресурс, що забезпечує нормальне функціонування організації. Вона включає в себе систему заходів, спрямованих на зниження ризиків, які можуть виникнути через управління персоналом, зокрема, ризик плинності кадрів, низької кваліфікації, неефективного використання людських ресурсів та зловживання повноваженнями.

У контексті кадрової безпеки підприємства особливу увагу слід приділяти ефективному управлінню персоналом, яке гарантує правильний підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників. В умовах стрімких змін на ринку праці та високої конкуренції за таланти, ці фактори визначають не тільки внутрішню стабільність організації, але й її здатність адаптуватися до нових викликів та зберігати конкурентоспроможність.

ТОВ «Нова пошта» реалізує процес пошуку та найму персоналу через різноманітні методи, що дає змогу залучати кваліфікованих працівників, необхідних для ефективної роботи компанії. Пошук талантів в компанії орієнтований на чітко встановлені вимоги щодо професійних навичок, що дозволяє наймати працівників з відповідними кваліфікаціями. Однак важливо зауважити, що якість підбору кадрів безпосередньо залежить від точності та повноти встановлених вимог до кандидатів, що має бути чітко відображено у кадровій стратегії компанії.

Компанія активно використовує як традиційні методи пошуку персоналу (оголошення на сайтах працевлаштування, співбесіди), так і сучасні інструменти, зокрема, соціальні мережі, платформи для рекрутингу

та професійні заходи. Однак для покращення кадрової безпеки, ТОВ «Нова пошта» повинна посилити увагу до процесу найму, зокрема, покращити відбір кандидатів на стратегічно важливі посади, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з потенційною неефективністю або навіть недобросовісною поведінкою співробітників.

Однією з ключових проблем кадрової безпеки є недостатня увага до адаптації персоналу. ТОВ «Нова пошта» не приділяє значної уваги цьому процесу, не розробляючи спеціальних програм адаптації для нових працівників. У таких умовах нові співробітники можуть стикатися з труднощами в адаптації до корпоративної культури та вимог компанії, що може призвести до низької продуктивності та навіть втрати співробітників на ранніх етапах їх роботи.

Процес навчання та розвитку персоналу також має суттєві проблеми, оскільки він є формальним та необов'язковим. Це може негативно вплинути на професійний розвиток працівників та їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки. Важливо зазначити, що без систематичного навчання персоналу, яке включає як теоретичні, так і практичні курси, компанія ризикує зіткнутися з проблемами низької кваліфікації кадрів. ТОВ «Нова пошта» має активно розвивати програми навчання, інтегруючи в них новітні технології та підходи до управління персоналом, щоб підтримувати високий рівень кваліфікації працівників.

Однією з основних проблем, які впливають на кадрову безпеку підприємства, є відсутність чіткої системи кар'єрного розвитку для всіх працівників. В компанії не розроблені програми, які б визначали можливості для просування працівників по кар'єрних сходах. Це може призвести до зниження мотивації співробітників, оскільки вони не бачать перспектив для професійного зростання в межах компанії.

У світі, де конкуренція за таланти зростає, важливо створювати чіткі траєкторії кар'єрного росту для працівників, щоб вони могли зрозуміти, що їхня праця в компанії буде винагороджено, а також, що вони зможуть

розвиватися і кар'єрно зростати. ТОВ «Нова пошта» повинна впровадити стратегію, яка забезпечить чітке планування кар'єрного розвитку для всіх працівників, зокрема, для тих, хто хоче отримати нові кваліфікації або перейти на керівні посади.

У зв'язку з нинішньою ситуацією в країні, ТОВ «Нова пошта» за останні роки збільшила відрахування на соціальні заходи на 20%. Це є важливим кроком у забезпеченні кадрової безпеки, оскільки соціальні заходи сприяють підвищенню задоволеності працівників, зниженню рівня стресу і покращенню їх мотивації. Інвестиції в соціальні програми допомагають не тільки підтримувати стабільність колективу в умовах економічних і політичних змін, але й зміцнюють корпоративну культуру компанії.

Програми соціальної підтримки можуть включати медичне страхування, допомогу у разі втрати працездатності, гнучкі умови праці, підтримку на період війни або надзвичайних ситуацій, а також інші програми, що допомагають працівникам компанії відчувати підтримку й стабільність, навіть у складні часи. Це дозволяє створити довірливу атмосферу та знизити ризики, пов'язані з плинністю кадрів і негативним впливом зовнішніх факторів на моральний стан працівників.

Наявність чіткої кадрової політики є основою для забезпечення кадрової безпеки. Вона включає в себе:

Прозорі процедури набору персоналу — залучення кваліфікованих і відповідальних співробітників для роботи в різних підрозділах компанії.

Професійне навчання та розвиток — регулярне підвищення кваліфікації співробітників, зокрема водіїв, кур'єрів та персоналу, що займається обробкою замовлень, щоб підтримувати високий рівень ефективності.

Система адаптації нових співробітників — успішне інтегрування нових працівників в корпоративну культуру допомагає знизити рівень плинності кадрів.

Мотивація та утримання персоналу

Задоволеність працівників умовами праці та соціальними гарантіями є важливими чинниками кадрової безпеки. У "Нова Пошта":

Конкурентоспроможні умови праці — забезпечення співробітників стабільною заробітною платою, бонусними програмами та соціальними пільгами.

Система кар'єрного росту — можливості для розвитку та просування всередині компанії допомагають зберегти ключових співробітників та знизити ризики плинності кадрів.

Лояльність персоналу

Лояльність співробітників безпосередньо впливає на економічну безпеку організації, оскільки задоволені працівники, які віддані своїй роботі, знижують ризики, пов'язані з низькою продуктивністю або звільненнями. Оцінка лояльності в компанії включає:

Вивчення рівня задоволеності співробітників — за допомогою опитувань і анкетувань для виявлення слабких місць у взаємодії з персоналом.

Взаємодія з працівниками — наявність відкритих каналів для зворотного зв'язку та вирішення конфліктів у колективі.

Кадрові ризики можуть включати різноманітні загрози, які можуть вплинути на ефективність роботи компанії, зокрема:

Плинність кадрів — одна з головних загроз кадрової безпеки для "Нова Пошта", яка може виникнути через недостатню мотивацію, неадекватні умови праці або відсутність можливості для кар'єрного росту. Зниження плинності є пріоритетним завданням для компанії.

Низька кваліфікація персоналу — ризик, пов'язаний із необхідністю постійного навчання і підвищення кваліфікації співробітників, особливо в умовах швидко змінюваного ринку логістичних послуг.

Внутрішні загрози — корпоративні шпигунства, витоки інформації чи шахрайство з боку співробітників.

Методи забезпечення кадрової безпеки у "Нова Пошта"

Компанія повинна мати чітку стратегію управління персоналом, яка не лише відповідає на поточні потреби, але й передбачає майбутні зміни, з огляду на розвиток організації та змінювані умови на ринку праці. Стратегія управління персоналом є основою для підтримки стабільності підприємства, підвищення ефективності його роботи, а також для мінімізації кадрових ризиків, які можуть виникати через відсутність необхідних компетенцій та невідповідність внутрішніх процесів потребам ринку.

Одним із основних елементів стратегії управління персоналом є чітке визначення потреб у кадрах для кожного підрозділу компанії. Це дозволяє організації здійснювати ефективне планування ресурсів, забезпечуючи правильний підбір, розподіл та використання робочої сили. Визначення кадрових потреб залежить від ряду факторів: розміру підрозділу, специфіки виконуваних завдань, сезонних коливань попиту на послуги чи продукти, а також довгострокових цілей компанії. Такий підхід дає можливість уникати ситуацій, коли певні функціональні одиниці або проекти не мають достатньо кваліфікованих співробітників, що може негативно вплинути на загальні результати діяльності.

Процес визначення потреб у кадрах має включати постійний моніторинг та аналіз наявної кадрової ситуації в компанії, а також прогнозування змін, пов'язаних з розвитком технологій, змінами в законодавстві та змінами на ринку праці. Підрозділи повинні мати чітко прописані вимоги до кваліфікацій працівників, щоб кожен член команди мав зрозумілу роль і міг вносити свій внесок у досягнення загальних цілей компанії.

Успішне управління персоналом передбачає, що планування його розвитку здійснюється в рамках загальної стратегії розвитку компанії. Це включає в себе не тільки підбір і набір працівників, а й створення умов для їхнього професійного зростання. Планування розвитку персоналу має ґрунтуватися на стратегічних цілях організації, з урахуванням розвитку технологій, змін на ринку та потреб у нових компетенціях.



Розвиток персоналу передбачає не лише підвищення кваліфікації, а й створення кар'єрних траєкторій, що дозволяють працівникам бачити свої перспективи у компанії. Включення розвитку персоналу в стратегічні плани організації дозволяє забезпечити необхідні ресурси для досягнення короткострокових і довгострокових цілей компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність. Це також дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, адже вони бачать потенціал для власного росту в компанії.

Регулярне навчання персоналу є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом, оскільки без розвитку кваліфікації працівників компанія не може забезпечити високий рівень продуктивності та ефективності роботи. Крім того, це важливий аспект для підтримки кадрової безпеки, оскільки допомагає знижувати ризики, пов'язані з недостатньою компетентністю співробітників у виконанні їхніх обов'язків.

Навчання має бути систематичним, а не одноразовим заходом. Це включає в себе як базове, так і спеціалізоване навчання, яке відповідатиме змінам у технологіях, бізнес-процесах та ринкових умовах. Компанія повинна забезпечити можливості для розвитку нових навичок та знань, які дозволяють працівникам швидко адаптуватися до змін. Включення програм для кар'єрного росту дає працівникам можливість зрозуміти, які можливості для розвитку вони мають, що мотивує їх до досягнення високих результатів.

Для реалізації цієї стратегії компанія повинна створити чітку систему, яка дозволить співробітникам проходити навчання та підвищення кваліфікації. Це можуть бути внутрішні тренінги, програми сертифікації або партнерства з освітніми установами.

Для забезпечення стабільності в кадровій сфері компанії важливо регулярно оновлювати свої мотиваційні програми, враховуючи зміни на ринку праці, економічну ситуацію та потреби самих співробітників. Програми мотивації мають на меті не тільки стимулювати працівників до

високих результатів, але й підтримувати їхню лояльність до компанії, що, в свою чергу, знижує ризики плинності кадрів.

Підвищення рівня зарплат — це один із базових елементів мотивації. Однак, окрім фінансової винагороди, компанія може пропонувати інші форми стимулювання, які стануть не менш важливими для співробітників. Це може бути впровадження бонусних і преміальних програм, які залежать від досягнення конкретних результатів чи виконання певних завдань.

Забезпечення соціальних гарантій є ще одним важливим елементом мотивації, що дозволяє компанії створювати стабільні умови для роботи і знижувати рівень стресу серед працівників. Це може включати медичне страхування, відпустки, програми підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях. Соціальні гарантії є важливим інструментом утримання кваліфікованих кадрів і формування позитивного іміджу компанії.

Корпоративна культура, що базується на спільних цінностях і взаємоповазі, може стати важливим фактором для зниження ризиків, пов'язаних з внутрішніми конфліктами або втратою лояльності працівників. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню командного духу, підвищує ефективність роботи, знижує рівень стресу та сприяє взаєморозумінню серед співробітників.

Корпоративна культура повинна включати в себе принципи прозорості, чесності та відкритості, що дозволяє будувати взаємодію між різними підрозділами компанії на основі довіри. Вона також повинна бути адаптована до змін, що відбуваються в компанії та в зовнішньому середовищі, щоб підтримувати баланс між корпоративними стандартами та потребами працівників.

Сильна корпоративна культура створює середовище, в якому співробітники відчують підтримку та мотивовані досягати високих результатів. Вона також допомагає знижувати ризики, пов'язані з конфліктами чи зниженням продуктивності, що може виникати в умовах відсутності довіри або внутрішніх суперечок.

Забезпечення кадрової безпеки є одним з ключових елементів для підтримки загальної економічної безпеки компанії "Нова Пошта". Враховуючи динамічність ринку і необхідність забезпечення стабільності в роботі, компанії важливо постійно працювати над удосконаленням своєї кадрової політики, розвивати системи мотивації та підтримувати високий рівень професіоналізму серед працівників. Успішне управління кадровими ризиками дозволить знизити негативні впливи на діяльність компанії, забезпечуючи її стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Організація може використовувати загально прийняті кроки щодо удосконалення кадрової роботи, для того, щоб розуміти над якими проблемами треба попрацювати та що можна покращити:

першим кроком є аналіз поточного стану. на цьому етапі потрібно оцінити поточний стан кадрової роботи на підприємстві, виявити проблеми та недоліки;

другим кроком є визначення цілей. тут необхідно встановити конкретні цілі, які бажає досягти організація в удосконаленні кадрової роботи;

наступним кроком є розробка стратегії по вдосконаленню, який вимагає розробки стратегії та плану дій, які допоможуть досягти поставлених цілей;

оптимізація процесів це наступний крок, який допоможе виявити ефективність та швидкість поточних процесів у відділі кадрів, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів;

запровадження технологій. мається на увазі розгляд можливостей використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо;

навчання та розвиток персоналу. необхідно забезпечити якісне навчання та розвиток персоналу, організувати тренінги та інші форми професійного розвитку;

останнім кроком є моніторинг та оцінка результатів. під час якого потрібно встановити систему моніторингу та оцінки результатів удосконалення кадрової роботи, проводити аудит та аналіз для постійного покращення.

В кадровій стратегії підприємства ТОВ «Нова пошта» відсутні програми по навчанню працівників, проте це можливо виправити, шляхом впровадження в організації активних методів навчання: аналіз конкретних ситуацій; обговорення проєктів; ділові ігри.

Для працівників у яких робота пов'язана з обслуговуванням клієнтів у відділеннях, можна запровадити лекції, на яких спеціалісти зможуть ділитись досвідом та інноваціями під час роботи у вигляді дискусії.

Під час вибору конкретного навчання необхідно звертати увагу на його відповідність поставленій задачі, а також зміст і методи. Необхідно враховувати, що програми навчання постійно оновлюються та уточнюються.

Проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління

Вдосконалення роботи в області управління персоналом

Заходи щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації

Кадрова стратегія базується на загальній стратегії підприємства та його планах. Тобто, походження цілей кадрової стратегії напряду залежать від цілей організації, тому вимоги до персоналу та набір відповідних характеристик формуються на основні стратегії управління всієї організації [32].

Кадрова стратегія базується на загальній стратегії підприємства та його планах. Тобто, походження цілей кадрової стратегії напряду залежать від цілей організації, тому вимоги до персоналу та набір відповідних характеристик формуються на основні стратегії управління всієї організації. [33].

Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності роботи кадрів на підприємстві ТОВ «Нова пошта» є комплекс заходів,

спрямованих на забезпечення стабільного розвитку компанії, зниження кадрових ризиків та оптимізацію використання людських ресурсів. Здійснення цих напрямків дозволить не тільки забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, але й створити систему, яка сприяє залученню та утриманню найкращих кадрів. Ось більш детальний опис кожного з напрямків:

Забезпечення ефективного планування потреб у кадрах є основою для успішного розвитку компанії. ТОВ «Нова пошта» повинна розробити та запровадити єдиний організаційно-економічний механізм щодо забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом. Це включає чітке визначення кадрових потреб для кожного підрозділу, урахування специфіки завдань і розвитку компанії, а також забезпечення ефективного підбору персоналу, що відповідає вимогам посади та корпоративним стандартам.

Залучення висококваліфікованих працівників потребує проведення глибокого аналізу ринку праці, використання різноманітних каналів для набору кадрів (включаючи онлайн-платформи, університети та спеціалізовані агентства), а також співпраці з кадровими агентствами для залучення фахівців з рідкісними або специфічними навичками.

Для підвищення ефективності праці необхідно забезпечити та постійно удосконалювати систему мотивації працівників. Це включає встановлення справедливого співвідношення між результатами роботи та відповідними витратами. Важливим аспектом є створення прогресивної системи мотивацій, що поєднує фінансові та нефінансові стимули: конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні системи, премії за досягнення результатів, а також можливості для кар'єрного зростання.

Підвищення мотивації має також включати вдосконалення корпоративної культури, формування позитивного робочого середовища, підтримку ініціативи працівників та забезпечення прозорих і справедливих умов для оцінки результатів їхньої діяльності. Також важливо проводити

регулярні опитування серед працівників для з'ясування їхніх потреб та очікувань, що допоможе коригувати мотиваційні програми в реальному часі.

Оцінка персоналу є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Розробка та впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок дозволить виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, що допоможе своєчасно вживати коригуючі заходи для підвищення ефективності роботи. Система оцінки повинна бути регулярною, об'єктивною та базуватися на чітко визначених критеріях, таких як виконання ключових показників ефективності (KPI), досягнення цілей, інноваційні підходи до вирішення завдань тощо.

Також важливо проводити регулярне оцінювання ключових фахівців організації, включаючи моніторинг їхнього професійного розвитку, що дасть змогу вчасно ідентифікувати потенціал для зростання і розробити індивідуальні плани кар'єрного розвитку.

Для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідно створити ефективну систему навчання та розвитку персоналу. Це включає проведення регулярного моніторингу потреб у навчанні та професійному зростанні працівників, а також розробку та впровадження програм з сучасними технологіями навчання. Система розвитку персоналу повинна включати в себе не тільки професійне навчання, а й розвиток особистих навичок, таких як лідерські якості, комунікація, стресостійкість тощо.

Сформовані програми навчання повинні враховувати сучасні тенденції в розвитку бізнесу та технологій, що дозволить працівникам швидко адаптуватися до змін. Створення кадрового резерву є важливим елементом цієї стратегії. Це дозволить забезпечити організацію кваліфікованими кадрами для вирішення майбутніх завдань і запобігти кадровому голоду.

Стабільність та ефективність кадрової системи залежить від правильного балансування вікової структури персоналу. Підприємство має підтримувати оптимальні вікові та гендерні пропорції в структурі кадрів. Це дозволяє забезпечити гармонійний розвиток організації, оскільки

різноманітні вікові групи можуть принести різні перспективи, досвід і підходи до роботи.

Забезпечення балансу вікової структури включає в себе як залучення молодих спеціалістів, так і підтримку досвідчених працівників, яким потрібно забезпечити умови для передачі знань та досвіду наступному поколінню співробітників.

Компанія повинна активно взаємодіяти з освітніми установами для набору молодих, талановитих випускників. Співпраця з університетами та іншими навчальними закладами дасть змогу залучати молодих спеціалістів, які мають сучасні знання та навички, що відповідають потребам компанії. Розробка індивідуальних комплексних планів для розвитку молодих спеціалістів допоможе їм адаптуватися до корпоративної культури компанії та забезпечить швидкий професійний розвиток.

Підготовка молодих кадрів має включати в себе програми стажувань, менторство, тренінги та розвиток кар'єрних траєкторій. Це дозволить забезпечити компанії постійний потік нових, кваліфікованих кадрів, що сприятиме її стійкому розвитку.

## Висновки до другого розділу

В даному розділі було розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта», як лідера на ринку України з експрес-доставки. Було встановлено, що компанія має стабільний фінансовий стан, який виникає в результаті ефективного управління та впливає на результати господарської діяльності.

Було проаналізовано введення кадрової політики на ТОВ «Нова пошта» та зроблено наступні висновки:

компанія орієнтується на відкритість у питаннях набору кадрів, надаючи можливості для зростання та розвитку як існуючим працівникам, так і потенційним новим спеціалістам.

Базування кадрової політики на моральних та матеріальних стимулах: компанія активно використовує систему як моральних, так і матеріальних заохочень для мотивування співробітників, включаючи соціальні гарантії, бонуси та інші форми підтримки.

Потреба в удосконаленні кадрової стратегії: існує необхідність значного підвищення ефективності кадрової стратегії за конкретними напрямками. Можливо, варто переглянути підхід до роботи з персоналом, щоб зробити його більш цілеспрямованим і результативним.

Впровадження запропонованих стратегічних напрямків значною мірою покращить ефективність кадрової системи ТОВ «Нова пошта» і сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і поліпшенню загальних показників діяльності підприємства. Правильне управління персоналом дозволить організації створити стабільну, конкурентоспроможну команду, яка зможе швидко реагувати на виклики сучасного ринку та впроваджувати інноваційні рішення.



### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розробка стратегії забезпечення кадрової складової в системі економічної безпеки підприємства

Ключовим фактором підвищення ефективності праці в ТОВ «Нова Пошта» є відповідність діючих норм праці організаційно-технічному рівню виробництва. Врахування таких показників, як продуктивність праці, трудомісткість виробництва, зарплатовіддача та рентабельність витрат на персонал, є основою для постійного вдосконалення процесів, які забезпечують стабільну роботу компанії і її конкурентоспроможність на ринку.

Продуктивність праці визначається як обсяг виконаних робіт або наданих послуг на одиницю витраченого часу чи ресурсів. Для ТОВ «Нова пошта», де висока конкуренція і постійно змінюються вимоги до доставки та обслуговування, продуктивність є одним із найважливіших факторів для утримання конкурентної позиції. Підвищення продуктивності праці здійснюється через впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, оптимізацію робочих потоків та зменшення трудомісткості окремих операцій. Це дозволяє знизити витрати на виробництво, поліпшити обслуговування клієнтів і збільшити обсяги роботи, не збільшуючи кількість працівників.

Зарплатовіддача (відношення доходів компанії до витрат на оплату праці) є важливим індикатором ефективності використання трудових ресурсів. Для ТОВ «Нова пошта» важливо контролювати цей показник, оскільки високі витрати на оплату праці можуть негативно вплинути на рентабельність компанії. Водночас, рентабельність витрат на персонал (відношення прибутку до витрат на персонал) також є ключовим показником,

який дозволяє оцінити ефективність управління персоналом і вплив його роботи на загальний фінансовий результат компанії.

У цьому контексті важливим є те, що компанія повинна застосовувати систему мотивації та оплати праці, яка дозволяє забезпечити належний рівень зарплат і бонусів для співробітників, при цьому підтримуючи ефективність роботи підприємства. Для цього «Нова пошта» може вдосконалити програми стимулювання, прив'язуючи заробітну плату до показників ефективності, продуктивності праці та результатів діяльності кожного працівника.

Нормування праці на ТОВ «Нова пошта» має важливе значення для оптимізації процесів і підвищення ефективності роботи. Вдосконалення норм праці допомагає не лише збільшити продуктивність через зменшення трудомісткості та покращення структури витрат робочого часу, але й підвищити ефективність використання технічних засобів. Наприклад, автоматизація процесів, впровадження нових ІТ-систем і покращення логістичних рішень зменшують час на виконання операцій, що знижує загальну трудомісткість і оптимізує витрати компанії.

Крім того, впровадження нормування управлінської праці сприяє оптимізації чисельності та структури адміністративно-управлінського персоналу. Це дозволяє компанії більш гнучко реагувати на зміни в середовищі та досягати більш високих результатів із мінімальними витратами на управлінські функції. Окрім цього, нормування управлінської праці є основою ефективного тайм-менеджменту, що дозволяє зменшити час, витрачений на непотрібні або неефективні завдання, підвищуючи загальну ефективність і швидкість прийняття управлінських рішень.

Оптимізація чисельності та структури адміністративно-управлінського персоналу є важливим елементом, що дозволяє не тільки зменшити витрати на оплату праці, але й підвищити оперативність і якість управлінських рішень. Розробка та впровадження чіткої стратегії щодо чисельності кадрів дає змогу уникнути надмірної витрати ресурсів на неефективні адміністративні функції. Важливо також враховувати специфіку роботи

кожного підрозділу, визначати їх потреби в персоналі та планувати ресурси на основі прогнозованих обсягів діяльності.

Тайм-менеджмент є важливою складовою ефективності управлінської праці. Правильне управління робочим часом дозволяє зменшити витрати часу на адміністративні операції, підвищити ефективність виконання завдань та забезпечити швидке реагування на зміни в умовах роботи. Для ТОВ «Нова пошта» організація ефективного тайм-менеджменту на всіх рівнях управлінської і робочої діяльності є важливим фактором для підвищення загальної ефективності підприємства.

Система економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління компанією, яка визначає її здатність успішно функціонувати в умовах конкурентного середовища, зовнішніх та внутрішніх загроз. Одним із найважливіших аспектів економічної безпеки є кадрова складова. Адже працівники є основним ресурсом, від якого залежить досягнення цілей компанії, її ефективність, інноваційний розвиток та стабільність.

кадровий аспект економічної безпеки підприємства є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного функціонування компанії «Нова пошта». Залучення та утримання кваліфікованих, лояльних та мотивованих працівників, а також оптимізація кадрових процесів сприяють зменшенню ризиків та забезпеченню стійкості компанії в умовах нестабільного економічного середовища.

З урахуванням важливості кадрової складової економічної безпеки, наступний SWOT-аналіз дозволить чітко визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики ТОВ «Нова пошта», а також можливості та загрози, що виникають у процесі управління персоналом. Це дасть можливість визначити ключові напрямки для удосконалення стратегії забезпечення кадрової складової в системі економічної безпеки компанії.

SWOT-аналіз допоможе оцінити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості та загрози), що впливають на

ефективність кадрової політики ТОВ «Нова пошта», а також розробити відповідні стратегії для підвищення економічної безпеки компанії.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Нова пошта»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Висококваліфікований персонал ТОВ «Нова пошта» має розгалужену мережу фахівців, багато з яких мають необхідну кваліфікацію для роботи в умовах конкурентного ринку та високих вимог до логістичних послуг.</p>	<p>Відсутність чіткої стратегії кар'єрного розвитку Недостатня увага до кар'єрного розвитку співробітників та відсутність чіткої програми кар'єрного зростання можуть призвести до втрати мотивації серед працівників, що в свою чергу може негативно вплинути на стабільність і ефективність роботи.</p>
<p>Визначена корпоративна культура Сильна корпоративна культура, орієнтована на ефективність і співпрацю, сприяє стабільності та лояльності співробітників, що допомагає зменшити ризики, пов'язані з кадровими проблемами.</p>	<p>Формалізм у навчанні та розвитку Система навчання та розвитку персоналу є дещо формальною, не завжди відповідає реальним потребам компанії і ринку. Програми навчання часто не враховують новітні технології або інноваційні підходи.</p>
<p>Досвід у формуванні кадрової політики Компанія вже має наявні кадрові програми, що включають навчання, підвищення кваліфікації та інші заходи, що забезпечують розвиток кадрів та їх адаптацію до змін.</p>	<p>Низька увага до адаптації та індивідуальних потреб працівників Оскільки компанія не розробляє системи адаптації для кожного працівника індивідуально, це може призвести до неефективного впровадження нових співробітників у колектив.</p>
<p>Розвинена система адаптації персоналу Компанія має ефективні програми для інтеграції нових працівників, що дозволяє знизити час на їх адаптацію та забезпечує належний рівень кваліфікації.</p>	<p>Мобільність та адаптація до змін Враховуючи виклики, спричинені зовнішніми умовами (війна, економічна нестабільність), компанія може не бути повністю готовою до швидких змін на ринку праці, що може створити труднощі у забезпеченні кадрової безпеки</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Розвиток нових методів навчання та розвитку Впровадження сучасних підходів до навчання, таких як онлайн-курси, тренінги, участь у міжнародних програмах і стандартах може значно підвищити кваліфікацію персоналу.</p>	<p>Конкуренція на ринку праці Сильна конкуренція на ринку праці може ускладнити залучення висококваліфікованих кадрів і привести до проблем з утриманням персоналу, особливо у часи економічної нестабільності.</p>
<p>Взаємодія з навчальними закладами Співпраця з університетами та іншими навчальними закладами дасть можливість залучати молодих і талановитих спеціалістів, розвивати програми стажувань і підготовки майбутніх кадрів.</p>	<p>Невизначеність зовнішнього середовища Політична та економічна ситуація, зокрема війна, створює додаткові ризики для компанії, що може призвести до нестабільності у кадровій політиці і порушення кадрової безпеки.</p>

Продовження табл.3.2

<p>Оптимізація процесів адаптації та навчання          Інвестування в персонал, надання          можливостей для швидкої адаптації та          розвитку кваліфікацій дозволить знижувати          кадровий стрес і підвищити загальну          ефективність роботи компанії.</p>	<p>Висока плинність кадрів          Через відсутність чіткої кар'єрної стратегії          та недостатню увагу до мотивації можуть          виникнути проблеми з високою плинністю          кадрів, що призведе до додаткових витрат          на рекрутинг і адаптацію нових          працівників.</p>
<p>Розширення міжнародної діяльності          Можливість залучати міжнародний досвід і          найкращі практики в управлінні персоналом          дозволить підвищити          конкурентоспроможність і стабільність          компанії в глобальному середовищі.</p>	<p>Технічна та технологічна невідповідність          Швидкий розвиток технологій може          спричинити відставання кваліфікації          працівників, що створить загрозу для          кадрової безпеки підприємства, якщо          компанія не зможе своєчасно адаптувати          свої навчальні програми.</p>

Після проведення SWOT-аналізу, що дозволив виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики ТОВ «Нова пошта», а також можливості та загрози, які виникають у контексті економічної безпеки підприємства, можна чітко визначити стратегічні напрямки для покращення управління кадровими ресурсами. Це дозволить знизити ризики та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах динамічних змін на ринку праці та зовнішніх економічних викликів.

Метою даної стратегії є розробка ефективної системи управління кадровою безпекою, що сприятиме не лише оптимізації процесів управління персоналом, але й забезпечить захист інтересів компанії «Нова пошта». Це передбачає створення умов для стабільної роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності, а також сприяння сталому розвитку та зростанню ефективності в умовах швидких змін. Стратегія управління кадровою безпекою повинна включати в себе елементи планування, розвитку, адаптації та мотивації персоналу, а також створення системи моніторингу та оцінки, яка дозволить оперативно реагувати на виклики та забезпечувати високий рівень професіоналізму та лояльності співробітників.

Таблиця 3.3.

Покрокова стратегія удосконалення кадрової безпекою на підприємстві ТОВ  
«Нова Пошта»

№	Дія	Опис дій
1	Оцінка поточного стану кадрової безпеки	<p>Провести аудит кадрової ситуації на підприємстві:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка кадрового потенціалу.</li> <li>• Визначення рівня кваліфікації співробітників.</li> <li>• Ідентифікація основних кадрових ризиків (наприклад, плинність кадрів, відсутність кваліфікації у ключових позиціях, загроза витоку інформації).</li> </ul> <p>Аналізувати поточні кадрові політики та практики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінити ефективність поточної системи підбору, навчання та оцінки персоналу.</li> <li>• Визначити, чи відповідають кадрові практики вимогам економічної безпеки.</li> </ul>
2	Формулювання кадрової стратегії в контексті економічної безпеки	<p>Визначення цілей кадрової стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечити висококваліфікованими кадрами всі напрямки діяльності.</li> <li>• Знизити плинність кадрів шляхом створення сприятливого робочого середовища.</li> <li>• Підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити кадрові ризики.</li> </ul> <p>Розробка стратегічних ініціатив для досягнення зазначених цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми навчання та підвищення кваліфікації співробітників.</li> <li>• Впровадження системи мотивації та утримання цінних кадрів.</li> <li>• Розробка планів по оптимізації використання кадрових ресурсів.</li> </ul>
3	Впровадження системи відбору та адаптації персоналу	<p>Розробити чітку систему відбору:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначити критерії для підбору персоналу відповідно до вимог економічної безпеки.</li> <li>• Запровадити перевірки на відповідність корпоративним цінностям та політикам безпеки (перевірка репутації, наявність кримінальних досьє тощо).</li> </ul> <p>Впровадити програми адаптації для нових працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка відповідності нових співробітників до корпоративної культури.</li> <li>• Навчання та інструктажі з безпеки та конфіденційності</li> </ul>
4	Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу	<p>Розробка програм підвищення кваліфікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Організувати тренінги, семінари та курси з актуальних питань, таких як управління ризиками, інформаційна безпека, антикорупційна політика.</li> <li>• Впровадити онлайн-курси та платформи для постійного розвитку персоналу.</li> </ul>

## Продовження табл.3.3

		<p>Впровадити систему оцінки та сертифікації працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярно проводити оцінку ефективності роботи співробітників.</li> <li>• Встановити чіткі критерії для сертифікації працівників у специфічних галузях (логістика, інформаційна безпека тощо).</li> </ul>
5	Визначення та мінімізація кадрових ризиків	<p>Ідентифікація кадрових ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка можливих загроз, таких як саботаж, витік інформації або порушення корпоративної етики.</li> <li>• Аналіз роботи у кризових ситуаціях, виявлення слабких місць у кадровій політиці.</li> </ul> <p>Розробка заходів для мінімізації кадрових ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення чітких процедур для попередження ризиків (наприклад, антикорупційні заходи, створення системи внутрішніх перевірок).</li> <li>• Впровадження програми з моніторингу поведінки працівників та оцінки можливих загроз.</li> </ul>
6	Оптимізація та управління кадровими ресурсами	<p>Оптимізація використання персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення найбільш критичних напрямків, де потрібні специфічні кадри.</li> <li>• Перерозподіл обов'язків і ресурсів з урахуванням кваліфікації та навичок співробітників.</li> </ul> <p>Розробка плану розвитку кадрового резерву:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення бази даних з перспективними кандидатами для внутрішніх переміщень та підвищення.</li> <li>• Програми навчання для підготовки співробітників до керівних посад.</li> </ul>
7	Моніторинг та вдосконалення кадрової стратегії	<p>Впровадження системи моніторингу ефективності кадрової безпеки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки роботи кадрової служби та виконання кадрової стратегії.</li> <li>• Збір зворотного зв'язку від співробітників через регулярні опитування та інтерв'ю.</li> </ul> <p>Постійне вдосконалення кадрової стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз результатів моніторингу та коригування стратегії в залежності від зміни умов бізнесу або виникнення нових кадрових загроз.</li> <li>• Оновлення навчальних програм та системи оцінки співробітників відповідно до нових вимог ринку та технологій.</li> </ul>
8	Оцінка результатів та коригування стратегії	<p>Оцінка ефективності реалізації стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз досягнутих результатів, таких як зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу та рівня економічної безпеки.</li> <li>• Порівняння отриманих показників з встановленими цілями стратегії.</li> </ul> <p>Коригування стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внесення змін в стратегію відповідно до результатів оцінки та змін на ринку, зокрема в області технологій і кадрових тенденцій.</li> </ul>

Усі заходи з удосконалення нормування праці в ТОВ «Нова Пошта» можна поділити на кілька основних напрямків [21]:

- зменшення чисельності працівників, які не виконують встановлені норми виробітку;
- забезпечення оптимальної та рівномірної напруженості норм праці;
- розширення охоплення нормуванням праці всіх працівників підприємства;
- перегляд норм при впровадженні організаційно-технічних змін на робочих місцях.

Залежно від методу встановлення норм праці, вони можуть бути технічно обґрунтованими або дослідно-статистичними. Технічно обґрунтовані норми розробляються з урахуванням передових технологій, інноваційних методів організації праці, оптимальних умов праці тощо. Вони визначаються на основі міжгалузевих, галузевих і прогресивних норм. Норми впроваджуються на підприємстві після перевірки, уточнення та адаптації до конкретних умов роботи. Керівництво підприємства повинно здійснювати постійну роботу із збільшення частки технічно обґрунтованих норм праці в загальній їх кількості.

У кадровій стратегії ТОВ «Нова Пошта» відсутні програми навчання для працівників, однак це можна виправити, впровадивши активні методи навчання, такі як:

- аналіз конкретних ситуацій;
- обговорення проєктів;
- ділові ігри.

Для працівників, чия робота пов'язана з обслуговуванням клієнтів у відділеннях, можна організувати лекції, де спеціалісти ділилися б досвідом та інноваціями через дискусії.



При виборі методів навчання важливо враховувати їх відповідність поставленим завданням, а також зміст і підходи. Програми навчання повинні постійно оновлюватися та коригуватися.

Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності роботи кадрів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є:

- забезпечення обґрунтованого планування, підбору та залучення персоналу: створення єдиного ефективного організаційно-економічного механізму для забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;
- оптимізація системи мотивації персоналу: удосконалення мотиваційної системи, встановлення справедливого співвідношення між результатами праці та витратами на оплату праці;
- розвиток ефективної системи оцінки персоналу: розробка та впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок, регулярне оцінювання ключових співробітників;
- формування ефективної системи розвитку персоналу: проведення моніторингу потреб у навчанні, розробка сучасних програм навчання, створення кадрового резерву;
- забезпечення балансу вікової структури персоналу: підтримка оптимального вікового та гендерного балансу в складі колективу;
- забезпечення ефективної співпраці з навчальними закладами та молодими фахівцями: активна взаємодія з освітніми установами для залучення кращих молодих випускників, розробка індивідуальних планів розвитку молодих спеціалістів.

Впровадження цих напрямів значно покращить ефективність кадрової системи та сприятиме кращому використанню кадрових резервів на підприємстві.

Робота з удосконалення системи управління персоналом має бути комплексною і здійснюватися за чітким планом. Очікуваними результатами таких заходів є:

- Цілі та завдання управління персоналом будуть узгоджені зі стратегічними цілями організації та умовами їх реалізації.

- Покращена система управління персоналом дозволить ефективніше використовувати людські ресурси і підвищити продуктивність праці співробітників.

- Підвищення задоволеності та мотивації персоналу сприятиме утриманню талановитих працівників і зменшенню плинності кадрів.

- Скоординованість між цілями співробітників і організації сприятиме досягненню вищих результатів продуктивності.

Організація буде забезпечена необхідною кваліфікацією та кількістю працівників, а кадрове планування буде здійснюватися відповідно до виробничого планування.

Робота з удосконалення системи управління персоналом має бути комплексною і здійснюватися за чітким планом. Очікуваними результатами таких заходів є:

- Цілі та завдання управління персоналом будуть узгоджені зі стратегічними цілями організації та умовами їх реалізації.

- Покращена система управління персоналом дозволить ефективніше використовувати людські ресурси і підвищити продуктивність праці співробітників.

- Підвищення задоволеності та мотивації персоналу сприятиме утриманню талановитих працівників і зменшенню плинності кадрів.

- Скоординованість між цілями співробітників і організації сприятиме досягненню вищих результатів продуктивності.

Організація буде забезпечена необхідною кваліфікацією та кількістю працівників, а кадрове планування буде здійснюватися відповідно до виробничого планування.

Підтримка та підвищення кваліфікації керівників і співробітників здійснюватимуться відповідно до вимог організації. Будуть усунуті недоліки в структурі системи управління персоналом, а чисельність і кваліфікація

працівників відповідатимуть обсягу завдань, що стоять перед компанією, і дозволять досягти необхідного рівня управління людськими ресурсами для розвитку організації.

Забезпечено буде ефективну технологію збору, аналізу, обліку та оновлення даних про кадровий резерв організації. Розробка посадової інструкції для фахівця з управління персоналом стане важливим кроком для вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта». У посадовій інструкції мають бути чітко визначені функції та обов'язки цього фахівця, що дозволить зняти частину кадрових обов'язків з директора з персоналу.

Використання автоматизованих інструментів для обліку та обробки кадрової інформації сприятиме підвищенню ефективності роботи з персоналом без необхідності збільшення чисельності працівників у цій сфері. Сучасні інформаційні технології надають можливості для автоматизації багатьох завдань управління персоналом у його ключових функціях.

### 3.2. Вдосконалення кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів

Удосконалення кадрової політики, зокрема модернізація системи мотивації, є ключовим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому. Водночас, важливо враховувати, що процеси мотивації персоналу залежать від галузевих і специфічних локальних факторів, характерних для кожного підприємства. Тому при формуванні та розвитку кадрової безпеки, політики і системи управління людськими ресурсами необхідно враховувати особливості мотиваційних механізмів, що притаманні конкретному підприємству.

У цьому контексті модернізація мотиваційних механізмів є важливим інструментом для формування ефективної кадрової політики, оскільки вона дозволяє покращити показники діяльності підприємства без значних витрат обмежених фінансових ресурсів. Аналіз показує, що розвиток соціально-економічних систем супроводжується гуманізацією управління, що проявляється у зростаючій ролі людського чинника в досягненні цілей підприємства, а також у зміні пріоритетів самих цих цілей.

Алгоритм вдосконалення кадрової безпеки та політики ТОВ «Нова пошта» на основі активізації мотиваційних механізмів можна побудувати в кілька етапів. Ключовим аспектом є забезпечення ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме підвищенню залученості та лояльності співробітників, зменшенню плинності кадрів та покращенню результатів роботи компанії в цілому. Нижче подано алгоритм для вдосконалення кадрової безпеки:

Таблиця 3.4.

Алгоритм вдосконалення кадрової безпеки та політики ТОВ «Нова пошта»

№	Кроки	Опис
1	Аналіз поточної ситуації	<p><i>Оцінка існуючої мотиваційної системи:</i> Аналіз поточних мотиваційних механізмів (зарплата, бонуси, премії, соціальні гарантії).</p> <p><i>Оцінка ефективності кадрової політики:</i> Визначення проблемних зон у кадровій політиці, таких як недостатній розвиток кар'єри, низька адаптація нових співробітників, проблеми з утриманням персоналу.</p> <p><i>Опитування співробітників:</i> Збір зворотного зв'язку від працівників через анкетування чи фокус-групи для виявлення їхніх потреб та очікувань щодо мотивації.</p>
2	Створення стратегії вдосконалення мотивації	<p><i>Модифікація зарплатної політики:</i> Підвищення рівня заробітної плати для ключових співробітників.</p> <p>Впровадження гнучкої системи оплати праці (фіксована частина + бонуси, премії, які залежать від виконання індивідуальних чи командних показників).</p> <p><i>Розробка системи бонусів і премій:</i> Встановлення преміальних програм, які включають досягнення бізнес-цілей та індивідуальних результатів.</p>

		<p>Визначення чітких критеріїв для преміювання (якість роботи, продуктивність, інноваційність, результативність).</p> <p><i>Покращення соціальних гарантій:</i></p> <p>Впровадження або вдосконалення програм медичного страхування, пенсійних планів та інших соціальних пакетів.</p> <p>Розширення програми корпоративних пільг (наприклад, корпоративне харчування, спортзал, відпочинок).</p> <p><i>Гнучкий графік та можливості для віддаленої роботи:</i></p> <p>Враховуючи зміни на ринку праці та сучасні тренди, важливо впровадити гнучкі умови праці для покращення балансу між роботою та особистим життям співробітників.</p>
3	Вдосконалення системи розвитку та навчання персоналу	<p><i>Індивідуальні плани розвитку для працівників:</i></p> <p>Розробка та впровадження програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації.</p> <p>Визначення ключових навичок для кожної посади та організація навчальних курсів, тренінгів, сертифікацій.</p> <p><i>Введення системи наставництва:</i></p> <p>Призначення досвідчених працівників для наставництва нових співробітників.</p> <p>Створення можливостей для кар'єрного зростання через програму внутрішніх підвищень.</p> <p><i>Оцінка результатів навчання та розвитку:</i></p> <p>Встановлення системи моніторингу ефективності навчання для коригування програм розвитку.</p>
4	Формування позитивної корпоративної культури	<p><i>Підвищення залученості працівників:</i></p> <p>Організація заходів для зміцнення командної роботи та корпоративного духу (тімбілдінг, корпоративи, волонтерські проекти).</p> <p>Прозорість у комунікаціях з усіма рівнями співробітників, включаючи регулярні зустрічі з керівництвом, відкритість до зворотного зв'язку.</p> <p><i>Впровадження принципів лояльності та взаємоповаги:</i></p> <p>Створення здорової атмосфери на робочому місці через чіткі правила етики і взаємоповаги серед працівників.</p> <p>Підтримка ініціативності співробітників, заохочення новаторства і креативності.</p> <p><i>Програми заохочення лояльності:</i></p> <p>Встановлення програм нагородження за лояльність та відданість компанії (річні бонуси для довгострокових працівників, подарунки на ювілеї, святкування трудових досягнень).</p>
5	Запровадження ефективної системи оцінки результатів роботи	<p><i>Регулярні атестації та оцінки ефективності:</i></p> <p>Впровадження регулярних оцінок результатів роботи співробітників на основі визначених показників продуктивності (KPI).</p> <p><i>Зворотний зв'язок:</i></p> <p>Надання регулярного зворотного зв'язку працівникам</p>

		щодо результатів їхньої роботи. Встановлення механізмів для своєчасного коригування результатів та вдосконалення мотиваційних механізмів.
	Моніторинг та коригування стратегії	<i>Аналіз ефективності впроваджених заходів:</i> Регулярний моніторинг впливу змін на мотивацію, ефективність та продуктивність персоналу. Оцінка ефективності програм мотивації через зворотний зв'язок від співробітників та оцінку показників кадрової безпеки. <i>Коригування політики:</i> Адаптація мотиваційних заходів до змін на ринку праці та внутрішніх потреб компанії.

Активізація мотиваційних механізмів у ТОВ «Нова пошта» передбачає комплексний підхід, який об'єднує не лише матеріальні, але й нематеріальні аспекти управління персоналом. Створення мотивуючого середовища, яке підтримує як фінансові, так і емоційні потреби працівників, дозволяє компанії формувати стабільну, високопродуктивну команду, здатну адаптуватися до швидких змін на ринку та реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Згідно з запропонованим підходом, кадрова політика, що стосується мотиваційної функції, повинна виходити за рамки традиційних методів матеріального та нематеріального стимулювання.

На сучасних підприємствах одним із важливих аспектів є створення комфортних умов праці для співробітників. Це включає не тільки правильну організацію робочих місць, а й підтримку здорового соціально-психологічного клімату, попередження конфліктів і забезпечення довірливих стосунків між керівництвом і підлеглими. Також необхідно впроваджувати в систему управління людськими ресурсами заходи, які підтримують мотивацію під час організаційних змін.

Для адекватної оцінки рівня та якості реалізації мотиваційної функції в управлінні персоналом потрібно розробити універсальну шкалу рівнів мотивації. Це дозволить не тільки порівнювати ефективність кадрової

політики різних компаній, але й відстежувати зміни в розвитку цієї складової управлінської діяльності протягом часу.

Стимулювання персоналу – це процес спонукання співробітників до досягнення високих результатів через матеріальну зацікавленість. Тобто, стимулювання не просто змушує працівника виконувати свої обов’язки, а й мотивує його працювати краще, якісніше та з більшим обсягом роботи в рамках трудових відносин. У контексті стимулювання праці, а саме винагороди за виконану роботу, важливо зазначити, що винагорода є одним із найбільш ефективних інструментів мотивації. Для працівників система винагороди часто стає індикатором управлінських відносин та загального організаційного клімату.

Алгоритм стимулювання персоналу ТОВ «Нова пошта» можна побудувати на основі комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні фактори, а також враховує різноманітні мотиваційні стратегії. Ось кроки, що можуть бути включені до цього алгоритму і представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

#### Стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта»

№	Дія	Опис
1	Оцінка потреб компанії та працівників	<i>Збір інформації:</i> Проведення опитувань та анкетувань серед співробітників для визначення їхніх потреб і очікувань. <i>Аналіз потреб:</i> Оцінка внутрішніх потреб компанії щодо рівня мотивації персоналу, а також визначення чинників, які можуть підвищити продуктивність та задоволеність співробітників.
2	Визначення мотиваційних стратегій	<i>Матеріальна мотивація:</i> Підвищення заробітної плати: Регулярний перегляд і коригування заробітної плати відповідно до ринкових умов та досягнень компанії. <i>Премії та бонуси:</i> Встановлення чітких критеріїв для нарахування премій за виконання планових завдань або досягнення особливих результатів. <i>Соціальні пільги:</i> Включення в мотиваційну систему програми медичного страхування, пенсійні плани, допомога при нещасних випадках. <i>Нематеріальна мотивація:</i> Кар’єрний розвиток: Створення програм кар’єрного

		<p>зростання, навчання і розвитку співробітників.</p> <p>Підтримка корпоративної культури: Формування здорової корпоративної культури, що базується на взаємоповазі, відкритості та чесності.</p> <p>Гнучкість та баланс: Запровадження можливості гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи або додаткових вихідних днів.</p>
3	Розробка індивідуальних планів мотивації	<p><i>Індивідуальні плани розвитку:</i> Для кожного співробітника створюється індивідуальний план мотивації з урахуванням його кар'єрних цілей, особистих уподобань і професійних досягнень.</p> <p><i>Менторство і коучинг:</i> Організація системи наставництва для нових співробітників або для тих, хто бажає підвищити свої кваліфікаційні рівні.</p>
4	Запровадження системи визнання та заохочення	<p><i>Публічне визнання:</i> Створення програм для відзначення досягнень співробітників на загальних зборах або через внутрішні корпоративні канали.</p> <p><i>Нагороди:</i> Запровадження номінацій для кращих працівників місяця чи року, а також можливість отримати спеціальні нагороди за внесок у розвиток компанії.</p> <p><i>Мотивуючі події:</i> Організація святкових заходів, корпоративних вечірок, в яких співробітники можуть відзначити свої досягнення та поділитися досвідом.</p>
	Підвищення рівня залученості співробітників	<p><i>Взаємодія з працівниками:</i> Регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення ідей, ініціатив та питань, що стосуються роботи компанії.</p> <p><i>Залучення до прийняття рішень:</i> Участь працівників у процесах прийняття рішень щодо змін у політиках компанії або в управлінських процесах.</p> <p><i>Зворотний зв'язок:</i> Створення постійних каналів для отримання зворотного зв'язку від співробітників щодо рівня мотивації та задоволеності їх роботою.</p>
	Оцінка результатів і коригування мотиваційної стратегії	<p><i>Моніторинг ефективності мотиваційних заходів:</i> Визначення показників ефективності системи мотивації, таких як рівень продуктивності, задоволеність працівників, плинність кадрів.</p> <p><i>Регулярні опитування:</i> Проведення опитувань для визначення рівня задоволеності працівників і коригування мотиваційної стратегії на основі отриманих результатів.</p> <p><i>Аналіз результатів і адаптація:</i> Збір даних і періодичний аналіз результатів мотиваційних заходів, внесення корективів для підвищення ефективності.</p>
	Створення системи безперервного навчання та розвитку	<p><i>Навчання та підвищення кваліфікації:</i> Регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів для співробітників з актуальних питань.</p> <p><i>Кар'єрний розвиток:</i> Створення умов для кар'єрного зростання, навчання новим професійним навичкам і досягнення нових рівнів у кар'єрі.</p>



Комплексна система стимулювання персоналу ТОВ «Нова пошта» допоможе покращити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і забезпечити високу лояльність співробітників до компанії. Вона дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку, зберігаючи конкурентоспроможність і стабільність у довгостроковій перспективі.

Запровадження такої системи стимулювання сприяє розвитку корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває свою значущість і залученість до процесів, що відбуваються в компанії. Це, в свою чергу, збільшує рівень задоволеності працівників та їхню відданість цілям організації. Удосконалення мотиваційних механізмів також допоможе знизити стрес та втомленість серед працівників, створюючи умови для більш здорового та продуктивного середовища.

Забезпечення своєчасної оцінки результатів та коригування мотиваційних заходів дозволяє компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і потреби персоналу, що робить систему більш гнучкою та ефективною. Крім того, регулярне навчання та розвиток співробітників створюють можливості для їхнього кар'єрного зростання, що підвищує рівень професіоналізму та заохочує досягнення високих результатів.

Комплексний підхід до стимулювання персоналу не тільки покращить внутрішню атмосферу в компанії, але й сприятиме її стабільному розвитку, зростанню конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку. Впровадження такої системи забезпечить стійкість компанії в умовах постійних економічних і соціальних викликів, а також підтримуватиме мотивацію працівників до досягнення високих результатів.

Враховуючи це, сучасні підприємства зосереджуються на підвищенні ефективності роботи мотиваційних і стимулюючих механізмів. Одним із важливих аспектів є впровадження дієвого інструментарію для об'єктивної оцінки праці працівників та загальної ефективності всього персоналу. Така оцінка дає змогу виявити проблемні зони, аналізувати резерви для активізації

нерозкритого трудового потенціалу та коригувати мотиваційну політику з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника та ресурсів організації. Це, в свою чергу, дозволяє суттєво підвищити результативність праці, що може призвести до зростання продуктивності на 2,7 рази.

Для досягнення значних результатів у мотивації персоналу важливо також зважати на індивідуальні особливості працівників. Кожен співробітник має різні потреби та мотиви, тому застосування універсальних підходів у мотиваційній політиці не завжди дає максимальний ефект. Наприклад, для деяких працівників основною мотивацією може бути високий рівень матеріальної винагороди, в той час як інші можуть бути більш мотивовані можливістю розвитку кар'єри або гнучким графіком роботи.

Для підвищення ефективності мотиваційних механізмів підприємства повинні впроваджувати системи регулярної оцінки результатів праці, що дозволяють не лише коригувати поточні показники, а й створювати стратегії для стимулювання розвитку кожного працівника. За допомогою таких оцінок можна визначити слабкі місця у виробничих процесах, виявити недооцінений потенціал співробітників і направити ресурси на оптимізацію цих зон.

Таким чином, ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою та адаптованою до змінних умов бізнес-середовища, індивідуальних потреб співробітників та стратегічних цілей компанії. Вона має включати різноманітні підходи — від фінансових винагород до можливості професійного розвитку, участі в цікавих проектах і забезпечення комфортних умов праці. У результаті, інтеграція таких стимулюючих механізмів дозволить не тільки збільшити продуктивність праці, а й знизити плинність кадрів, що є важливим аспектом для стабільного розвитку підприємства.

Все вищеподане підкреслює важливість правильного формування і реалізації системи мотивації та стимулювання на підприємстві. Існуючі методи мотивації, хоч і є корисними, часто не відповідають сучасним вимогам та змінним умовам ринку. З метою підвищення ефективності організаційної діяльності необхідно створювати більш гнучкі та динамічні

системи мотивації, здатні адаптуватися до різних етапів розвитку підприємства та індивідуальних потреб працівників.

Відтак, значною мірою залежить успіх мотивації від того, наскільки ефективно поєднуються матеріальні та нематеріальні фактори стимулювання. Матеріальна мотивація дає змогу забезпечити безпосередню винагороду за досягнуті результати, а нематеріальна — сприяє створенню психологічної атмосфери на підприємстві, де працівники відчують свою важливість, мають можливість для розвитку та самовираження. Відповідно, для досягнення високої ефективності необхідно створювати систему, де поєднуються обидва ці елементи, підтримуючи баланс між фінансовими заохоченнями та нематеріальними складовими мотивації, такими як можливості для професійного зростання, внутрішня підтримка і корпоративна культура.

До того ж, виявлення синергетичного ефекту, коли індивідуальна праця працівників перетворюється на загальний результат, є важливою метою для підприємства. Синергія у командній роботі забезпечує не лише підвищення результативності, а й зміцнює корпоративну єдність, покращує взаємодію між співробітниками та оптимізує організаційні процеси. Це можна досягнути через чітке визначення функціональної відповідності між вкладам кожного працівника та загальними цілями підприємства.

Реалізація синергетичного ефекту на практиці потребує:

1. Комбінаційного поєднання трудового вкладу працівників. Це означає, що кожен співробітник вносить свою частку в загальну мету, і цей внесок повинен бути взаємодоповнюючим, щоб не виникало дублювання зусиль, а навпаки — доповнювалися і посилювалися результати колективної роботи.

2. Функціональної відповідності трудового вкладу. Усі трудові зусилля повинні бути спрямовані на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства, і кожен працівник має чітко розуміти свою роль у досягненні цих цілей.

3. Параметричної пов'язаності попередніх двох імперативів. Це означає, що ефективність комбінації вкладів і функціональна відповідність мають бути взаємопов'язані через чітко визначені критерії, які дозволяють об'єктивно оцінити кожен елемент мотивації та стимулювання.

У результаті, максимізація синергетичного ефекту сприяє створенню більш продуктивного, згуртованого та мотивованого колективу, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Оскільки кожен співробітник впливає на кінцевий результат діяльності підприємства (зокрема, на кількість і якість продукції, а також економічну ефективність), його роль у підприємстві є надзвичайно важливою. Особистісний внесок працівника є основою функціонування підприємства, тому цей принцип має бути застосований до кожного окремого співробітника. В результаті, потрібно оптимізувати не лише ефективність праці окремого працівника, а й діяльність всього колективу та підприємства в цілому.

Коли ці принципи виконуються як окремими працівниками, так і колективом загалом, формується синергетичний ефект, що дозволяє максимізувати ефективність колективної праці. Це, у свою чергу, відображається у кількості та якості продукції або послуг, що надаються підприємством.

На основі аналізу існуючих наукових підходів до визначення взаємозв'язку між результатами праці співробітників і загальною ефективністю діяльності підприємства можна зробити висновок, що використання інструментів оцінки персоналу з вираженою мотиваційною функцією дозволяє коригувати цілі та стимули як для окремих працівників, так і для всього трудового колективу. Це забезпечує синергічний ефект, коли індивідуальний труд працівника об'єднується в загальну працю персоналу підприємства.

Індивідуальна оцінка результатів праці працівників підприємства дозволяє точно визначити вклад кожного співробітника в досягнення стратегічних цілей організації. Такий підхід дає змогу враховувати в системі мотивації та стимулювання персоналу не лише результати праці, а й компетенції, знання та досвід кожного працівника. Це дозволяє надавати співробітникам відповідні винагороди та цінності, реалізуючи мотиваційну функцію кадрової політики.

Досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємства неможливе без точної та об'єктивної оцінки праці працівників, на основі якої будується система мотивації та стимулювання. Діагностичний профіль, складений на основі аналізу діяльності ряду підприємств, показує, що головним напрямом розвитку для виробничих підприємств є вдосконалення кадрової політики, зокрема в аспектах оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи працівників, але й сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що в свою чергу покращує загальну продуктивність підприємства.

Ефективність стимулювання праці працівників значною мірою залежить від правильно обраних критеріїв оцінки їх діяльності. Ці критерії та індикатори оцінки вже містять у собі стимулюючу складову, адже вони безпосередньо відображають рівень функціональної ефективності працівників і визначають нагороди, що їх очікують за досягнуті результати. Коли такі критерії чітко прописані і з ними ознайомлений персонал, це сприяє підвищенню мотивації, тому що працівники бачать реальну можливість впливати на результати та досягати нагород.

Схема балансу інтересів між співробітниками та підприємством, яка є ключовою частиною вдосконалення кадрової політики, передбачає органічне поєднання трьох складових: об'єкта впливу (працівник), предмета впливу (умови праці, система стимулювання) та цілей (як підприємства, так і співробітників). Таке поєднання дозволяє на мікрорівні детально аналізувати

кожен критерій оцінки результативності праці, виявляти сильні та слабкі сторони трудової діяльності співробітників і, відповідно, коригувати систему стимулювання та мотивації. Це дозволяє досягти збалансованості інтересів та ефективного управління персоналом, оскільки враховуються потреби і підприємства, і працівників.

Запропонована структурна схема механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємства передбачає поділ мотиваторів з урахуванням інтересів обох сторін — і підприємства, і працівників. Вона є важливим інструментом у створенні системи управління персоналом, спрямованої на досягнення спільних цілей та підтримку позитивного клімату в колективі. Врахування цього підходу дозволить розробити стратегії для залучення, утримання і розвитку висококваліфікованих співробітників, що значно покращить загальну результативність роботи підприємства.

Ефективна кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на всебічному аналізі взаємодії співробітника та організації, з урахуванням не лише результативності колективної праці, але й індивідуальних досягнень кожного працівника. Важливо враховувати суб'єктивні чинники, такі як мотивація, задоволеність умовами праці, особисті цілі і цінності співробітників, оскільки вони безпосередньо впливають на продуктивність та ефективність роботи. У такій політиці особливу увагу слід приділити розробці мотиваторів, які не лише відповідають загальним критеріям оцінки трудової діяльності, але й корелюють з індивідуальними цінностями працівників, допомагаючи досягти гармонії між інтересами організації та персоналу. Це дозволить створити більш продуктивне і мотивоване робоче середовище, де кожен працівник буде відчувати свою значущість та вклад у загальний успіх підприємства.

Ось деякі завдання стимулювання найманих працівників у підприємницькій діяльності:

- Для досягнення необхідної ефективності праці, яка виражається у збільшенні продуктивності та покращенні якості продукції, потрібно

враховувати потреби і мотиви працівників, а також їх трудову мотивацію при формуванні системи стимулювання. Врахування індивідуальних потреб допомагає точніше налаштувати систему винагороди, орієнтуючи її на досягнення конкретних цілей підприємства.

- Для покращення результативності праці важливо враховувати таку закономірність: чим вище напруга в роботі та втома від неї, тим більшу роль відіграють матеріальні чинники стимулювання, оскільки вони здатні компенсувати фізичні та психологічні витрати працівників. З іншого боку, чим вищою є самооцінка працівника та задоволення від виконуваної роботи, тим менше значення мають матеріальні стимули, оскільки працівник мотивується більш високими нематеріальними чинниками, такими як кар'єрне зростання, визнання досягнень і сприятлива корпоративна культура.

При розробці системи стимулювання на підприємстві необхідно дотримуватись принципу гнучкості. Гнучкі системи стимулювання дозволяють підприємцю забезпечити працівникам певні гарантії отримання заробітної плати, відповідно до їхнього досвіду та професійних знань, а також ставити оплату праці у залежність від особистих показників працівника та результатів роботи підприємства в цілому. Важливим аспектом є можливість адаптації системи стимулювання до змін в умовах ринку праці та внутрішніх процесах підприємства. Гнучкість оплати праці може проявлятися не лише у вигляді додаткових індивідуальних доплат до заробітної плати, але й у можливості коригування бонусів, премій, соціальних пільг та інших заохочувальних виплат залежно від досягнутих результатів чи змін у стратегії підприємства.

Таким чином, гнучка система стимулювання забезпечує не лише заохочення індивідуальних досягнень, а й мотивує працівників досягати цілей підприємства на загальному рівні, адаптуючи умови праці до постійно змінюваних потреб і пріоритетів організації.

## Висновки до третього розділу

Удосконалення системи управління кадровою безпекою повинно базуватися на комплексному підході, який включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації працівників, а також заходи, спрямовані на підтримку соціально-психологічного клімату в компанії. Важливим є створення здорових умов праці, що сприяє підвищенню лояльності та зниженню плинності кадрів.

Важливо розробити і впровадити ефективну стратегію адаптації нових працівників, що дозволить швидко інтегрувати їх у команду та забезпечить стабільну роботу компанії. Програми розвитку персоналу мають стати важливою складовою частиною кадрової політики, з акцентом на підвищення кваліфікації та створення можливостей для кар'єрного росту співробітників.

Для підтримки високого рівня мотивації необхідно регулярно переглядати та адаптувати систему стимулів. Важливим елементом є введення сучасних механізмів мотивації, таких як бонусні програми, премії за результативність і інші нематеріальні стимули, що дозволяють підтримувати високу зацікавленість працівників у досягненні організаційних цілей.

Необхідно удосконалити процеси підбору та залучення висококваліфікованих кадрів, які відповідають потребам компанії та сприяють її успіху на ринку. Важливо створити чітку стратегію визначення вимог до кандидатів та їх оцінки, що дозволить знизити ризики, пов'язані з кадровими змінами.

Кадрова безпека повинна бути органічною частиною загальної системи економічної безпеки підприємства. Це вимагає постійної оцінки ефективності кадрової політики в контексті змін на ринку праці та економічних умов. Залучення кваліфікованих і лояльних співробітників дозволить знизити ризики, пов'язані з кадровими дефіцитами, та забезпечити стабільний розвиток компанії.



Для вдосконалення системи кадрової безпеки потрібно впровадити чіткі інструменти оцінки ефективності управлінських рішень. Це включає регулярне проведення внутрішніх аудиторських перевірок та аналітичних досліджень для оцінки рівня кадрової безпеки та ефективності роботи з персоналом.

Удосконалення кадрової безпеки безпосередньо сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. За допомогою залучення талановитих співробітників і створення умов для їхнього розвитку компанія здатна впроваджувати інновації, що є важливим фактором для стабільного і довгострокового зростання.

Загалом, удосконалення системи управління кадровою безпекою на підприємстві є необхідною умовою для забезпечення стійкості і розвитку компанії в умовах постійних змін на ринку та зовнішніх економічних викликів.

## ВИСНОВКИ

Кадрова безпека є важливою складовою частиною загальної системи економічної безпеки підприємства. Важливо розглядати кадрову безпеку не як окрему функцію, а як невід'ємну частину комплексної стратегії забезпечення стабільності підприємства. Це вимагає координації між відділами кадрової політики, економічної безпеки та стратегічного управління.

Для підвищення кадрової безпеки необхідно активно впроваджувати системи навчання та розвитку персоналу. Це дозволить не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й забезпечити їх готовність до змін у роботі в умовах динамічного ринку. Створення програми постійного професійного розвитку, кар'єрного зростання та підготовки кадрового резерву є ключовим напрямом для забезпечення кадрової безпеки.

Ефективна система мотивації є основою для забезпечення лояльності та залученості працівників до процесів підприємства. Вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів, включаючи бонуси, премії, соціальні пільги, а також створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та знизити плинність кадрів.

Для забезпечення стабільності кадрової безпеки необхідно регулярно проводити оцінку ефективності кадрових стратегій і політик. Важливо впроваджувати системи моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень щодо персоналу, що дозволить своєчасно коригувати політику і адаптувати її до змін на ринку праці.

Впровадження сучасних інформаційних систем для управління персоналом та моніторингу кадрової безпеки дозволить зменшити людський фактор та забезпечити високу точність аналізу даних. Використання автоматизованих систем для оцінки ефективності працівників, планування

кадрів і прийняття рішень допоможе значно підвищити ефективність управління персоналом.

Для забезпечення кадрової безпеки важливо активно працювати з постійним залученням і утриманням висококваліфікованих працівників. Високий рівень професіоналізму співробітників є критично важливим для стабільного функціонування підприємства та адаптації до зовнішніх економічних змін.

Створення ефективної корпоративної культури, заснованої на відкритих комунікаціях та взаємоповазі, є важливим елементом забезпечення кадрової безпеки. Відкритість у внутрішньому спілкуванні та прозорість управлінських рішень сприяють формуванню здорового соціально-психологічного клімату, що зменшує ризики внутрішніх конфліктів і підвищує рівень лояльності співробітників.

Збалансоване поєднання молодих та досвідчених працівників, а також забезпечення рівних можливостей для представників різних статей є важливим для кадрової стабільності. Такий підхід сприяє гармонійному розвитку колективу і дозволяє залучати інноваційні ідеї та досвід.

Загальний висновок: Вдосконалення системи кадрової безпеки є необхідною умовою для стабільного розвитку підприємства в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Впровадження стратегічних ініціатив в цій сфері дозволить компанії знизити кадрові ризики, підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альошкіна Л.П, Новак І.М. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf) (дата звернення: 15.11.2024).
2. Антонов, А. В. Технології управління кадровими ресурсами. Харків: Видавничий дім "Новий світ", 2018. 240 с
3. Андреев М. О. у своїй роботі «Управління кадровими ризиками в умовах криз» (монографія, 2016)
4. Богданов, М. Ю. Управління людськими ресурсами на підприємстві: теорія та практика. Львів: Протей, 2019. 260 с.
5. Бондар, І. В. Кадрова безпека організацій в умовах динамічних змін на ринку. Київ: Педагогіка, 2022. 240 с.
6. Бельська, Т. І. Психологія особистості в контексті виховання: психологічні кордони та їх формування. Київ: Логос, 2015. 320 с.
7. Бенеш, М. І. Стратегії кадрової безпеки на підприємствах: теорія та практика. Харків: Тімір, 2019. 230 с.
8. Василенко, О. П. Управління ризиками кадрової безпеки в організаціях. Київ: Довіра, 2020. 280 с
9. Гаврилюк, О. О. Ризики та безпека на підприємствах: управління та оцінка. Київ: Видавничий центр «Наукова книга», 2021. 240 с.
10. Грищенко, В. І. Основи економічної безпеки підприємства. Київ: КНЕУ, 2014. 255 с.
11. Гураль, І. О. Інноваційні підходи в управлінні кадрами. Харків: Майдан, 2020. 215 с.
12. Дашко І. М., Андросова О. Ф., Стефаник С. М. Напрями вдосконалення ефективності управління безпекою персоналу підприємства. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки, 2023. № 3(59). С. 78-81. URL:

звернення: 16.11.2024)

13. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 5. С. 35-40.

14. Деркач, Т. В. Мотивація персоналу в сучасних умовах: концептуальні підходи та інструменти. Одеса: Фенікс, 2021. 200 с

15. Електронний фонд Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. URL : <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 24.11.2024)

16. Іванова, С. А. Кадрова безпека підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Дніпро: Професіонал, 2017. 310 с.

17. Коваленко О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 65-72.

18. Ковальчук, С. Г. Управління ресурсами підприємства: економічна безпека та мотивація персоналу. Київ: Логос, 2022. 215 с.

19. Козир, І. Б. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2017. 280 с.

20. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка. 2019, №1. С. 97–125.

21. Кудрявцев, В. М. Кадрова політика в умовах економічних змін. Київ: Наукова думка, 2015. 290 с.

22. Клепач, В. І. Механізми кадрової безпеки підприємств в умовах кризових явищ. Львів: Освіта, 2021. 235 с.

23. Кривенко, Ю. М. Управління персоналом у умовах економічної глобалізації. Одеса: Інтерпрес, 2018. 210 с.

24. Кравчук, О. О. Управління персоналом підприємства: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 350 с.

25. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2017. № 2. С.168-180.
26. Лебедева, В. А. Персонал підприємства: стратегічний підхід до управління. Київ: Наукова думка, 2020. 220 с.
27. Логвиненко, М. І. Економічна безпека підприємства: від стратегії до практики. Одеса: Астропринт, 2019. 245 с
28. Ліпецький, М. О. Стратегії управління персоналом: від теорії до практики. Київ: Вища школа, 2021. 240 с.
29. Мазур, О. І. Стратегічне управління персоналом на підприємстві. Київ: Літера ЛТД, 2021. 235 с.
30. Мельник, В. М. Управління кадрами: теорія і практика. Київ: Академвидав, 2013. 310 с.
31. Назаренко, Ю. В. Адаптація кадрової політики в умовах змін на ринку праці. Львів: "Літера", 2020. 150 с.
32. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні [URL:https://novaposhta.ua](https://novaposhta.ua) (дата звернення: 29.11.2024)
33. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/ru> .(дата звернення: 28.11.2024)
34. Павленко, А. В. Стратегії кадрової безпеки в організаціях: теоретичний та практичний аспекти. Харків: Прапор, 2018. 220 с.
35. Підлісна, М. В. Управління людськими ресурсами в умовах економічної глобалізації. Львів: Світ, 2019. 265 с.
36. Протас, Ю. П. Перспективи розвитку кадрової безпеки підприємств в Україні. Київ: Університет «Україна», 2020. 250 с.
37. Розенбаум, А. А. Соціально-економічна безпека компанії: аналіз та управління. Одеса: Видавничий дім "Генеза", 2022. 240 с.
38. Сахно, С. В. Теорія та практика кадрової безпеки підприємств. Чернівці: Золота гора, 2019. 250 с.

39. Смирнова, Т. В. Соціально-економічна безпека підприємства: проблеми та рішення. Київ: Альтернатива, 2020. 245 с
40. Соколов, В. М. Економічна безпека підприємств в умовах глобалізації. Київ: Інтерпрес, 2019. 200 с.
41. Соловйова, Т. Г. Основи формування та реалізації кадрової політики на підприємствах. Київ: Аспект, 2021. 210 с.
42. Тарасенко, О. В. Системи управління персоналом: сучасні тенденції та підходи. Харків: Видавництво "Освіта", 2020. 180 с.
43. Черненко, О. І. Стратегія управління персоналом в умовах економічної нестабільності. Одеса: Південний регіон, 2021. 260 с.
44. Чумаченко, С. А. Інструменти та методи кадрової безпеки на підприємствах. Харків: Рута, 2021. 280 с
45. Харченко, О. В. Роль кадрової політики в управлінні економічною безпекою підприємств. Київ: Техніка, 2020. 230 с.