МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:
Зав. кафедри
к.е.н., доцент
_____ М.О. Горбашевська
« 10 » грудня 2025 р.

«НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою»
Бабкіна Кирила Віленовича
Науковий керівник:
Ткаченко О.Г., к.е.н
Рецензент:
Ушенко Н.В., д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою «відмінно» 90 А

Секретар ЕК _____

«23» грудня 2025 р.

Київ - 2025

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Магістр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)
«29» січня 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Бабкіна Кирила Віленовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення управління кадровою безпекою підприємства
керівник роботи Ткаченко О.Г. к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «31» грудня 2024 року № 884
2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих напрямів удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" в умовах воєнного стану на основі комплексного аналізу системи управління персоналом підприємства та оцінки економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процеси управління кадровою безпекою підприємства роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ".

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА8

1.1 Сутність, структура та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі
1.2 Загрози кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану та методи їх ідентифікації
1.3 Механізми та інструменти управління кадровою безпекою в ритейлі: вітчизняний та зарубіжний досвід

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та аналіз основних показників
2.2 Оцінка стану кадрової безпеки та ефективності системи управління персоналом підприємства
2.3 Діагностика внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та виявлення проблемних зон

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

3.1 Напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою торговельної мережі

3.2 Практичні рекомендації щодо мінімізації кадрових ризиків та нейтралізації загроз в умовах воєнного стану
3.3 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"71
5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	29.01.24	29.01.24
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	29.01.24	29.01.24
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	29.01.24	29.01.24

6. Дата видачі завдання_____«29»__січня__ 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 31.12.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	31.12.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.01.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.01.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	29.09.2024 - 19.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024-25.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2025	

Студент _____ Бабкін К.В..
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Ткаченко О.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Сутність, структура та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі 8
1.1. Загрози кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану та методи їх ідентифікації 13
1.2. Механізми та інструменти управління кадровою безпекою в ритейлі: вітчизняний та зарубіжний досвід 19
Висновки до розділу 1 26

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та аналіз основних показників 28
2.2. Оцінка стану кадрової безпеки та ефективності системи управління персоналом підприємства 34
2.3. Діагностика внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та виявлення проблемних зон 41
Висновки до розділу 2 49

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"
3.1. Напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою торговельної мережі 51
3.2. Практичні рекомендації щодо мінімізації кадрових ризиків та нейтралізації загроз в умовах воєнного стану 64
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" 71
Висновки до розділу 3 80
ВИСНОВКИ 82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85

ВСТУП

Актуальність теми. Управління кадровою безпекою підприємств роздрібної торгівлі набуває критичного значення в умовах воєнного стану, коли традиційні підходи до роботи з персоналом виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стабільності бізнесу. Торговельні мережі стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких масовий відтік кадрів через мобілізацію та еміграцію, психологічне вигорання працівників, дефіцит робочої сили на ринку праці, зростання внутрішніх загроз безпеці через послаблений контроль при масовому найманні. У таких умовах кадрова безпека перетворюється з другорядної функції на стратегічний пріоритет, від якого залежить можливість підприємства продовжувати операційну діяльність та зберігати конкурентні позиції на ринку.

ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" як найбільша мережа продуктових супермаркетів в Україні особливо гостро відчуває наслідки кадрової кризи воєнного часу через значний масштаб діяльності та географічну присутність у всіх регіонах країни. Компанія зіткнулася з різким скороченням чисельності персоналу, масовим відтоком працівників на військову службу та за кордон, зростанням навантаження на тих, хто залишився, що створює загрозу для операційної стабільності найбільшого оператора продуктового ритейлу країни. Існуюча система управління персоналом потребує суттєвого удосконалення для адаптації до нових реалій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих напрямів удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" в умовах воєнного стану на основі комплексного аналізу системи управління персоналом підприємства та оцінки економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

Завдання дослідження:

1. дослідити сутність, структуру та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі;
2. проаналізувати загрози кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану та методи їх ідентифікації;
3. узагальнити механізми та інструменти управління кадровою безпекою в ритейлі на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду;
4. надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та проаналізувати основні показники підприємства;
5. оцінити стан кадрової безпеки та ефективність системи управління персоналом підприємства;
6. здійснити діагностику внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та виявити проблемні зони;
7. визначити напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою торговельної мережі;
8. сформулювати практичні рекомендації щодо мінімізації кадрових ризиків та нейтралізації загроз в умовах воєнного стану;
9. розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів для ТОВ "АТБ-МАРКЕТ".

Об'єкт дослідження – процеси управління кадровою безпекою підприємства роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ".

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для вивчення теоретичних основ кадрової безпеки та узагальнення підходів до її забезпечення. Метод порівняння використано для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління кадровою безпекою в ритейлі. Економіко-статистичний метод застосовано для аналізу динаміки основних показників діяльності

підприємства, чисельності персоналу, плинності кадрів, продуктивності праці. Метод групування використано для класифікації загроз кадровій безпеці на внутрішні та зовнішні, а також для систематизації заходів щодо їх нейтралізації. Табличний метод застосовано для наочного представлення статистичних даних, результатів аналізу та розрахунків економічної ефективності. Розрахунково-аналітичний метод використано для визначення витрат на заміну персоналу, оцінки втрат від плинності кадрів та обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, структура та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі

Сучасні умови функціонування підприємств роздрібної торгівлі характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища. Персонал торговельних підприємств постійно контактує з покупцями, обслуговує фінансові потоки, має доступ до матеріальних цінностей та комерційної інформації. Така специфіка роботи робить кадрову складову однією з найбільш вразливих ланок у забезпеченні економічної стабільності ритейлу. Дослідниця Галина Коптєва у своїй праці наголошує, що персонал підприємства впливає на всі сфери його життєдіяльності, а основні ризики найчастіше генеруються власними кадрами компанії. Це твердження особливо актуальне для торговельних мереж, де щоденно проходять тисячі операцій, контроль за якими вимагає значних ресурсів.

Для розуміння сутності кадрової безпеки варто спочатку розглянути її в контексті загальної системи економічної безпеки підприємства. Економічна безпека представляє собою стан захищеності діяльності організації від внутрішніх і зовнішніх загроз, який дозволяє забезпечити стабільне функціонування та розвиток бізнесу. Вона включає декілька функціональних складових, серед яких фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, правова та кадрова безпека. Кожна з цих складових відіграє свою роль, проте саме кадрова безпека має унікальну особливість – працівники одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом безпеки.

Науковець Галина Назарова визначає кадрову безпеку як діяльність із створення умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства, за яких забезпечується захист інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом. Таке тлумачення акцентує увагу на превентивному

характері заходів кадрової безпеки[1, с. 54–63]. Водночас Коптєва розглядає це поняття з кількох позицій: системної, процесної, ресурсної та функціональної, що дозволяє охопити різні аспекти взаємодії підприємства з персоналом. Обидва підходи підкреслюють, що кадрова безпека не обмежується лише захистом від недобросовісних дій працівників, а включає створення умов для ефективного використання людського потенціалу[2, с. 119–124].

У роздрібній торгівлі кадрова безпека набуває особливого значення через специфічні характеристики галузі. По-перше, торговельні мережі мають високу плинність кадрів, яка традиційно становить близько 60% на рік. По-друге, більшість працівників є лінійним персоналом з порівняно невисокою кваліфікацією, що створює додаткові ризики. По-третє, в умовах дефіциту робочої сили на ринку, який загострився через воєнний стан та міграційні процеси, конкуренція за талановитих працівників значно зросла. Ці фактори формують унікальне середовище, в якому управління кадровою безпекою вимагає збалансованого підходу між контролем і створенням привабливих умов праці[3, с. 138–143].

Структура кадрової безпеки підприємства роздрібної торгівлі включає декілька взаємопов'язаних елементів. Базовим компонентом є фізична безпека персоналу, що передбачає створення безпечних умов праці в магазинах, на складах та в офісних приміщеннях. Для торговельних мереж, які працюють в умовах воєнного стану, цей аспект набуває критичної важливості. Наступною складовою є психологічна безпека, яка стосується створення комфортного психологічного клімату в колективі, запобігання конфліктам та профілактики емоційного вигорання. Враховуючи інтенсивність роботи торгового персоналу та постійне спілкування з різними категоріями покупців, підтримка психологічної безпеки є необхідною умовою утримання працівників.

Інтелектуальна складова кадрової безпеки охоплює захист інтелектуального потенціалу компанії, збереження комерційної таємниці та ноу-хау торговельної мережі. Фінансова безпека персоналу передбачає справедливу оплату праці, своєчасність виплат та соціальні гарантії, що є

потужним мотиваційним фактором для працівників ритейлу. Кар'єрна безпека включає можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання всередині компанії. Для торговельних мереж особливо актуальною є можливість просування від позиції продавця до керівника магазину або регіонального менеджера. Такі перспективи підвищують лояльність персоналу та зменшують плинність кадрів.

Місце кадрової безпеки в загальній системі економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі є пріоритетним. На відміну від виробничих підприємств, де ключову роль можуть відігравати технологічна або фінансова складові, в ритейлі саме персонал формує конкурентні переваги. Якість обслуговування покупців, швидкість роботи на касах, чистота в торговому залі та атмосфера в магазині безпосередньо залежать від працівників. За даними практичних досліджень українського ритейлу, втрати від внутрішніх загроз, пов'язаних з персоналом, можуть сягати до 5% обороту торговельної мережі. Ці втрати включають крадіжки, помилки при роботі з товаром, неефективне використання робочого часу та відтік кваліфікованих кадрів до конкурентів[4, с. 53–60].

Взаємозв'язок між кадровою безпекою та іншими функціональними складовими економічної безпеки має комплексний характер. Фінансова безпека підприємства прямо залежить від дій персоналу, адже працівники здійснюють касові операції, приймають товар, контролюють залишки та формують асортимент. Інформаційна безпека також тісно пов'язана з кадровою, оскільки саме співробітники є носіями конфіденційної інформації про клієнтів, постачальників, цінову політику та бізнес-процеси компанії. Правова безпека залежить від дотримання працівниками законодавства про працю, захист прав споживачів та податкового законодавства. Порушення з боку персоналу в цих сферах можуть призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат для торговельної мережі[5, с. 213–221].

Для систематизації інформації про структуру та взаємозв'язки елементів кадрової безпеки підприємства роздрібної торгівлі доцільно представити

основні складові у вигляді таблиці 1.1. Ця таблиця демонструє багатоаспектність кадрової безпеки та показує, як різні її елементи впливають на загальну економічну безпеку торговельного підприємства. Кожна складова має власні інструменти управління та індикатори ефективності, що дозволяє здійснювати моніторинг стану кадрової безпеки в динаміці. Для підприємств роздрібної торгівлі особливо актуальними є показники плинності персоналу, рівня задоволеності працівників, кількості порушень трудової дисципліни та фінансових втрат від дій персоналу.

Таблиця 1.1

Структура кадрової безпеки підприємства роздрібної торгівлі

Складова кадрової безпеки	Зміст та основні елементи	Специфіка для ритейлу	Інструменти забезпечення
Фізична безпека	Безпечні умови праці, охорона праці, захист від фізичних загроз	Робота в зонах ризику під час воєнного стану, забезпечення укриттями	Атестація робочих місць, інструктажі, системи безпеки
Психологічна безпека	Здоровий психологічний клімат, відсутність конфліктів, профілактика стресу	Інтенсивне спілкування з покупцями, високий рівень стресу	Психологічна підтримка, корпоративна культура, тренінги
Інтелектуальна безпека	Захист комерційної таємниці, збереження ноу-хау, розвиток компетенцій	Захист інформації про асортимент, ціни, постачальників	Угоди про нерозголошення, навчання персоналу
Фінансова безпека персоналу	Справедлива оплата праці, своєчасність виплат, соціальні гарантії	Конкурентна заробітна плата в умовах дефіциту кадрів	Мотиваційні програми, бонусні системи, пільги
Кар'єрна безпека	Можливості росту, професійний розвиток, планування кар'єри	Вертикальна мобільність від продавця до керівника	Програми розвитку, кадровий резерв, наставництво
Правова безпека	Дотримання трудового законодавства, правова захищеність	Формальне оформлення, відповідність нормам праці	Юридичний супровід, трудові договори, регламенти

Особливістю кадрової безпеки підприємств роздрібної торгівлі є її динамічний характер та необхідність постійної адаптації до змін. Торговельні мережі працюють в умовах високої конкуренції за персонал, особливо в

сегменті кваліфікованих працівників на керівні позиції. Кожне підприємство конкурує не лише з прямими конкурентами в галузі роздрібної торгівлі, а й з іншими сферами економіки, які можуть запропонувати привабливіші умови праці. Тому система кадрової безпеки має включати не тільки захисні механізми, але й проактивні заходи з розвитку персоналу, формування його лояльності та створення умов для максимального розкриття потенціалу працівників.

Сучасні підходи до забезпечення кадрової безпеки в роздрібній торгівлі передбачають комплексність та системність. Це означає, що всі складові кадрової безпеки мають функціонувати узгоджено, доповнюючи одна одну. Наприклад, високий рівень фінансової мотивації працівників буде малоефективним, якщо в компанії панує несприятливий психологічний клімат або відсутні перспективи кар'єрного росту. Аналогічно, інвестиції в навчання персоналу не дадуть очікуваного результату без належного рівня фізичної безпеки або справедливої системи оплати праці. Тому управління кадровою безпекою вимагає збалансованого розвитку всіх її елементів з урахуванням специфіки торговельного бізнесу[6, с. 215].

Роль кадрової служби в забезпеченні безпеки підприємства роздрібної торгівлі еволюціонує від суто адміністративних функцій до стратегічного партнерства з бізнесом. Сучасні HR-підрозділи торговельних мереж не обмежуються підбором персоналу та веденням кадрового обліку. Вони розробляють програми утримання талантів, системи оцінки та розвитку компетенцій, формують корпоративну культуру та здійснюють моніторинг задоволеності персоналу. У великих торговельних мережах створюються спеціалізовані служби безпеки, які тісно співпрацюють з HR-департаментом для виявлення та нейтралізації кадрових ризиків. Така інтеграція функцій дозволяє швидше реагувати на загрози та приймати виважені управлінські рішення[7, с. 355–359].

Підсумовуючи, можна констатувати, що кадрова безпека є критично важливою складовою економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі.

Вона має складну структуру, яка включає фізичну, психологічну, інтелектуальну, фінансову, кар'єрну та правову складові. Специфіка роздрібної торгівлі з її високою плинністю кадрів, інтенсивною взаємодією з клієнтами та великою кількістю операцій з матеріальними цінностями робить управління кадровою безпекою одним з пріоритетних завдань менеджменту торговельних мереж. Ефективна система кадрової безпеки не лише захищає підприємство від загроз, але й створює умови для розвитку персоналу, підвищення його продуктивності та формування конкурентних переваг на ринку.

1.2 Загрози кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану та методи їх ідентифікації

Воєнний стан в Україні кардинально змінив умови функціонування підприємств роздрібної торгівлі та суттєво вплинув на систему кадрової безпеки. Торговельні мережі зіткнулися з абсолютно новими викликами, які раніше не розглядалися як актуальні загрози. Масова мобілізація працівників, міграційні процеси, психологічна напруга та економічна нестабільність створили унікальну ситуацію, коли традиційні підходи до управління персоналом виявилися недостатньо ефективними. Підприємства змушені одночасно вирішувати завдання підтримки операційної діяльності та забезпечення безпеки співробітників у надзвичайних умовах. Розуміння специфіки загроз та методів їх своєчасної ідентифікації стало критичним фактором виживання бізнесу в умовах війни.

Однією з найсерйозніших загроз кадровій безпеці торговельних мереж є масовий відтік персоналу через мобілізацію та еміграцію. За перші місяці повномасштабної війни торговельні підприємства втратили значну частину працівників, особливо чоловіків працездатного віку. Це призвело до критичного дефіциту кадрів на ключових позиціях, таких як керівники магазинів, логісти, водії та складські працівники. Наприклад, торговельна мережа може за тиждень втратити кількох досвідчених менеджерів через

призов до армії, що створює проблеми з управлінням торговими точками та порушує встановлені бізнес-процеси. Така ситуація вимагає від HR-служб постійного моніторингу кадрового складу та швидкої підготовки резерву на критично важливі позиції[8, с. 127–132].

Психологічні травми та емоційне вигорання персоналу стали масовим явищем в умовах війни та представляють серйозну загрозу кадровій безпеці. Постійний стрес від повітряних тривог, новини з фронту, особисті втрати та невизначеність майбутнього негативно впливають на психологічний стан працівників. Співробітники торговельних мереж змушені продовжувати роботу в магазинах навіть під час тривог, що створює додаткове напруження. Людина, яка перебуває в стані хронічного стресу, частіше робить помилки, конфліктує з колегами та клієнтами, може вдаватися до неетичної поведінки або зловживань. У деяких випадках працівники, які втратили близьких або майно через війну, можуть розглядати підприємство як джерело компенсації своїх втрат, що підвищує ризики внутрішніх крадіжок.

Зниження лояльності персоналу внаслідок економічних труднощів є ще однією важливою загрозою. Інфляція, зростання цін на товари першої необхідності та комунальні послуги при відносно стабільних зарплатах знижують реальні доходи працівників торговельних мереж. Співробітники змушені шукати додаткові джерела доходу або розглядати пропозиції від інших роботодавців з вищою оплатою праці. Це особливо актуально для лінійного персоналу, чиї зарплати традиційно є невисокими. Зниження лояльності може проявлятися у формі саботажу, халатного ставлення до обов'язків, розголошення конфіденційної інформації конкурентам або організації схем виведення товарів і коштів. Працівник, який відчуває несправедливість у питаннях оплати праці, може почати компенсувати це за рахунок підприємства[9, с. 15–21].

Загроза проникнення в штат компанії осіб зі злочинними намірами зросла в умовах послабленого контролю при масовому найманні персоналу. Через критичний дефіцит кадрів торговельні мережі змушені спрощувати процедури

відбору та швидко закривати вакансії, що створює можливості для проникнення недобросовісних працівників. Злочинні групи можуть цілеспрямовано влаштовувати своїх людей на посади, які дають доступ до матеріальних цінностей або фінансових потоків. Наприклад, касир з кримінальним минулим може організувати схему неоформлення частини покупок та розкрадання виручки, а працівник складу – налагодити канал незаконного виведення товару. В умовах, коли підприємства не мають часу на ретельну перевірку кандидатів, такі ризики значно зростають.

Внутрішні конфлікти та соціальна напруга в колективах торговельних мереж загострилися через різне ставлення до війни та пов'язаних з нею питань. Працівники можуть мати діаметрально протилежні погляди на мобілізацію, територіальну оборону, підтримку армії та інші чутливі теми. Конфлікти можуть виникати між тими, хто виїхав за кордон, та тими, хто залишився в Україні, між мобілізованими та демобілізованими, між працівниками з різних регіонів країни. Такі конфлікти руйнують командний дух, знижують продуктивність праці та можуть призводити до звільнень цінних співробітників. У великій торговельній мережі конфлікт між групами працівників може паралізувати роботу цілого магазину або регіонального підрозділу, що завдає прямих фінансових збитків[10].

Загроза втрати ключових компетенцій та знань через відтік досвідченого персоналу набула критичного характеру. Еміграція висококваліфікованих фахівців за кордон, мобілізація менеджерів середньої ланки та природня плинність кадрів призводять до втрати накопиченого досвіду та експертизи. Торговельна мережа може втратити спеціалістів, які знають особливості роботи з певними категоріями товарів, мають налагоджені контакти з постачальниками або володіють унікальними навичками управління персоналом. Особливо болючою є втрата неформалізованих знань, які передаються від досвідчених працівників до нових через наставництво та спільну роботу. Коли досвідчений керівник магазину залишає компанію, з ним йде розуміння специфіки

конкретної торгової точки, знання про клієнтів та постачальників, навички вирішення нестандартних ситуацій[11, с. 110–116].

Порушення трудової дисципліни та зростання неформальної зайнятості стали поширеним явищем в умовах війни. Працівники можуть самовільно залишати робочі місця під час повітряних тривог, запізнюватися через проблеми з транспортом або відсутність електроенергії, поєднувати кілька робіт для збільшення доходу. Деякі співробітники просять перевести їх на неповний робочий день або віддалений формат роботи, що не завжди можливо для позицій в роздрібній торгівлі. Складність ситуації полягає в тому, що багато порушень мають об'єктивні причини, пов'язані з воєнною ситуацією, але їх систематичний характер підриває ефективність роботи підприємства. Керівництво торговельних мереж опиняється перед дилемою: застосовувати жорсткі санкції та ризикувати втратити працівників або проявляти лояльність та миритися зі зниженням трудової дисципліни.

Кіберзагрози та витік інформації через персонал стали більш актуальними в умовах гібридної війни. Співробітники можуть ненавмисно або цілеспрямовано розголошувати конфіденційну інформацію про торговельну мережу в соціальних мережах, месенджерах або під час спілкування зі знайомими. Особливу небезпеку становить інформація про розташування складів, маршрути доставки товарів, фінансові показники або плани розвитку компанії. В умовах війни така інформація може бути використана не лише конкурентами, але й ворожими спецслужбами. Наприклад, публікація працівником фотографії складу з геолокацією може створити ризики безпеки для об'єкта інфраструктури. Крім того, зросла кількість фішингових атак, спрямованих на отримання доступу до корпоративних систем через соціальну інженерію та маніпуляції з персоналом[12, с. 150–164].

Методи ідентифікації загроз кадровій безпеці в умовах воєнного стану повинні бути адаптовані до нових реалій та враховувати специфіку ситуації. Першим важливим методом є регулярний моніторинг кадрового складу та аналіз ключових показників. Служба управління персоналом має відстежувати

плинність кадрів в розрізі підрозділів, посад та регіонів, аналізувати причини звільнень, моніторити рівень абсентеїзму та порушень трудової дисципліни. Різкі зміни в цих показниках можуть сигналізувати про наростання проблем. Наприклад, зростання плинності в конкретному магазині може вказувати на проблеми з керівником або на несприятливий психологічний клімат. Збільшення кількості лікарняних може свідчити про погіршення умов праці або про зловживання з боку окремих працівників.

Психологічна діагностика та моніторинг емоційного стану персоналу є критично важливим методом ідентифікації загроз в умовах війни. Торговельні мережі можуть впроваджувати регулярні анонімні опитування працівників для оцінки рівня стресу, задоволеності роботою та лояльності компанії. Безпосередні керівники повинні бути навчені розпізнавати ознаки емоційного вигорання, депресії або агресивної поведінки у підлеглих. Такими ознаками можуть бути різкі зміни в поведінці працівника, відчуженість від колективу, емоційні спалахи, зниження продуктивності праці. Раннє виявлення психологічних проблем дозволяє своєчасно надати підтримку співробітнику та запобігти негативним наслідкам як для нього особисто, так і для компанії. Деякі торговельні мережі запроваджують посади штатних психологів або укладають договори з психологічними службами для надання допомоги персоналу[13, с. 54–63].

Система внутрішнього контролю та аудиту є традиційним, але важливим методом виявлення кадрових загроз. В умовах війни ця система повинна працювати особливо ретельно, адже ризики зловживань з боку персоналу зросли. Регулярні інвентаризації товарів, перевірки касових операцій, аналіз списань та розбіжностей дозволяють виявляти факти крадіжок або недобросовісних дій. Сучасні технології дають можливість автоматизувати багато контрольних процедур через відеоспостереження з функціями аналітики, електронні системи обліку товарів, моніторинг касових операцій в режимі реального часу. Наприклад, система може автоматично сигналізувати про підозрілі операції, такі як часті скасування чеків одним касиром, великі знижки

без підстав або нестандартні списання товарів. Важливо, щоб контрольні процедури були системними та охоплювали всі підрозділи компанії.

Аналіз соціальних мереж та цифрового сліду працівників став важливим інструментом ідентифікації загроз. Служби безпеки торговельних мереж можуть моніторити публічні активності співробітників в соціальних мережах для виявлення ризикованої поведінки. Це можуть бути публікації конфіденційної інформації про роботу, негативні коментарі про компанію, демонстрація розкішного способу життя, що не відповідає офіційним доходам, або контакти з підозрілими особами. Такий моніторинг має проводитися виключно в межах публічної інформації та з дотриманням норм законодавства про захист персональних даних. Водночас цей метод дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, такі як планування працівником переходу до конкурентів, участь у сумнівних бізнес-схемах або поширення інформації, що може зашкодити репутації компанії[14, с. 787–799].

Впровадження системи анонімних повідомлень про порушення є ефективним методом залучення самих працівників до процесу ідентифікації загроз. Співробітники торговельної мережі часто першими помічають недобросовісну поведінку колег, порушення правил безпеки або інші проблеми, але не завжди готові відкрито повідомляти про це керівництву. Гаряча лінія, електронна пошта або спеціальний додаток для анонімних звернень дозволяють працівникам безпечно повідомляти про виявлені порушення. Для ефективності такої системи важливо забезпечити реальну конфіденційність звернень, оперативно реагувати на отриману інформацію та захищати інформаторів від можливих переслідувань. Практика показує, що значна частина випадків внутрішніх зловживань виявляється саме завдяки повідомленням інших працівників.

Комплексна оцінка кадрових ризиків повинна проводитися регулярно та охоплювати всі аспекти взаємодії з персоналом. Це включає оцінку ймовірності реалізації різних загроз та можливих наслідків для бізнесу. Торговельна мережа може використовувати матрицю ризиків, де кожна потенційна загроза

оцінюється за двома параметрами: ймовірністю настання та величиною можливих збитків. Такий підхід дозволяє визначити пріоритети в роботі з кадровою безпекою та раціонально розподілити ресурси. Наприклад, якщо аналіз показує високу ймовірність масового відтоку персоналу певної категорії, компанія може посилити програми утримання цих працівників або прискорити підготовку резерву. Регулярна переоцінка ризиків дозволяє адаптувати систему кадрової безпеки до змін зовнішнього та внутрішнього середовища[15, с. 4–10].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що загрози кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Вони охоплюють фізичні, психологічні, економічні та інформаційні аспекти роботи з персоналом. Ефективна система ідентифікації цих загроз повинна поєднувати традиційні методи контролю з інноваційними підходами, враховувати специфіку воєнного часу та спиратися на комплексний аналіз різноманітних індикаторів. Своєчасне виявлення загроз дає можливість підприємству оперативно реагувати на них, мінімізувати можливі збитки та підтримувати стабільність операційної діяльності навіть в надзвичайно складних умовах. Інвестиції в систему моніторингу та ідентифікації кадрових загроз є необхідною умовою забезпечення безперервності бізнесу та збереження найціннішого активу компанії – її людського капіталу.

1.3 Механізми та інструменти управління кадровою безпекою в ритейлі: вітчизняний та зарубіжний досвід

Світова практика управління кадровою безпекою в роздрібній торгівлі налічує десятиліття напрацювань та постійно еволюціонує разом зі змінами бізнес-середовища. Провідні міжнародні торговельні мережі розглядають кадрову безпеку як стратегічний пріоритет та інвестують значні ресурси в розробку комплексних систем захисту від кадрових ризиків. Український ритейл, хоча і розвивається динамічно, поки що перебуває на етапі адаптації кращих світових практик до специфіки національного ринку праці та

законодавства. Особливістю вітчизняного підходу є необхідність враховувати воєнний стан, високу плинність кадрів та обмежені фінансові можливості більшості компаній порівняно з міжнародними гігантами ритейлу.

Механізм попереджувального контролю при прийомі на роботу є першою лінією захисту кадрової безпеки торговельної мережі. У міжнародних компаніях, таких як Walmart або Tesco, процес найму включає багаторівневу систему перевірок кандидатів. Це охоплює детальну перевірку наданої інформації про освіту та попередні місця роботи, отримання рекомендацій від колишніх роботодавців, проведення тестування на професійні компетенції та психологічну відповідність[16, p. 146]. В українському ритейлі такі процедури також поступово впроваджуються, хоча часто у спрощеному варіанті через обмеженість ресурсів. Торговельні мережі АТБ, Сільпо, Novus використовують перевірку кандидатів через спеціалізовані кадрові агентства, які верифікують документи та попередній досвід роботи. Додатково проводяться співбесіди з безпекологами для позицій з високим рівнем відповідальності.

Система безперервного навчання та розвитку персоналу виконує не лише функцію підвищення кваліфікації, але й є інструментом кадрової безпеки. Компанія IKEA в усьому світі використовує власні корпоративні університети для підготовки персоналу та формування корпоративної культури, що значно знижує кадрові ризики. Навчальні програми включають не лише професійні навички, але й етичні стандарти роботи, правила безпеки та конфіденційності. В Україні мережа Fozzy Group створила власну академію для навчання співробітників всіх рівнів, де особлива увага приділяється стандартам обслуговування клієнтів та запобіганню порушенням. Такий підхід дозволяє формувати єдине розуміння цінностей компанії та знижувати ймовірність недобросовісної поведінки через незнання правил або непорозуміння[17, p. 1079–1102].

Технологічні інструменти контролю та моніторингу стають невід'ємною частиною систем кадрової безпеки сучасних торговельних мереж. Американська мережа Target використовує передові системи відеоаналітики з

елементами штучного інтелекту, які можуть автоматично виявляти підозрілу поведінку як покупців, так і персоналу. Система аналізує патерни поведінки та сигналізує про аномалії, такі як надто часті відвідування складських приміщень або нестандартні касові операції. В Україні мережа Епіцентр впровадила комплексну систему відеоспостереження з можливістю віддаленого моніторингу всіх торгових точок, що дозволяє оперативно виявляти порушення. Додатково використовуються електронні системи обліку робочого часу, які фіксують фактичну присутність працівників на робочих місцях та допомагають виявляти порушення трудової дисципліни.

Мотиваційні механізми та системи винагород є потужним превентивним інструментом кадрової безпеки в ритейлі. Британська мережа Marks & Spencer славиться своїм комплексним підходом до мотивації персоналу, який включає конкурентну заробітну плату, бонуси за результатами роботи, програми участі в прибутках компанії та широкий соціальний пакет. Така система створює у працівників відчуття справедливості та причетності до успіху компанії, що значно знижує ризики недобросовісної поведінки[18]. Український ритейлер Сільпо впровадив програму нематеріальної мотивації, яка включає визнання кращих працівників, можливості кар'єрного росту та корпоративні заходи для формування командного духу. Особливу увагу приділяють своєчасності виплат та прозорості системи нарахування премій, що підвищує довіру персоналу до компанії.

Системи внутрішнього аудиту та фінансового контролю в міжнародній практиці ритейлу досягли високого рівня автоматизації та ефективності. Німецька мережа Lidl використовує централізовану систему моніторингу всіх фінансових операцій у магазинах, яка автоматично виявляє відхилення від стандартних показників. Якщо в конкретній торговій точці спостерігається аномально високий рівень списань товару або невідповідність між кількістю покупців та виручкою, система генерує сигнал для проведення детальної перевірки[19, p. 492–506]. В Україні мережа Метро використовує подібні підходи, впроваджуючи систему електронного документообігу та

автоматизованого обліку, що мінімізує можливості для маніпуляцій з боку персоналу. Регулярні інвентаризації проводяться незалежними аудиторами для забезпечення об'єктивності результатів.

Для систематизації інформації про основні загрози кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану та їх характеристики доцільно представити дані у табличній формі. Таблиця 1.2 демонструє класифікацію загроз за різними критеріями, що дозволяє підприємству розробити диференційовані підходи до їх нейтралізації. Наведена структуризація допомагає менеджменту торговельних мереж визначити пріоритети в роботі з кадровою безпекою та розподілити відповідальність між різними підрозділами компанії. Кожна категорія загроз вимагає специфічних методів ідентифікації та інструментів протидії, що робить комплексний підхід до управління кадровою безпекою необхідною умовою ефективного функціонування торговельного підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація загроз кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану

Тип загрози	Характеристика	Джерело виникнення	Наслідки для підприємства	Методи ідентифікації
Кадровий дефіцит	Масовий відтік персоналу через мобілізацію та еміграцію	Зовнішнє середовище	Неможливість підтримувати операційну діяльність, закриття торгових точок	Моніторинг плинності, аналіз ринку праці
Психологічні загрози	Емоційне вигорання, стрес, травми персоналу	Внутрішнє та зовнішнє середовище	Зниження продуктивності, конфлікти, помилки в роботі	Психологічна діагностика, спостереження керівників
Втрата лояльності	Зниження прихильності через економічні труднощі	Внутрішнє середовище	Саботаж, розголошення інформації, крадіжки	Опитування персоналу, аналіз показників задоволеності
Проникнення злочинців	Працевлаштування осіб зі злочинними намірами	Зовнішнє середовище	Організовані крадіжки, шахрайство,	Попередня перевірка кандидатів,

			репутаційні втрати	служба безпеки
Соціальні конфлікти	Напруга через різне ставлення до воєнних подій	Внутрішнє середовище	Руйнування команди, зниження ефективності, звільнення працівників	Моніторинг настроїв, медіація конфліктів
Втрата компетенцій	Відтік досвідчених фахівців та менеджерів	Зовнішнє та внутрішнє середовище	Зниження якості управління, втрата бізнес-знань	Оцінка кадрового потенціалу, планування наступництва
Порушення дисципліни	Систематичні порушення режиму роботи	Внутрішнє середовище	Зниження продуктивності, порушення бізнес-процесів	Облік робочого часу, контроль виконання обов'язків
Інформаційні загрози	Витік конфіденційних даних через персонал	Внутрішнє середовище	Втрата конкурентних переваг, безпекові ризики	Моніторинг інформаційних потоків, контроль доступу

Програми підтримки психологічного здоров'я персоналу набули особливої актуальності в умовах війни та стали важливим механізмом кадрової безпеки. Французька мережа Carrefour в Україні запровадила програму психологічної підтримки співробітників, яка включає консультації з психологами, групові терапевтічні сесії та навчання керівників базовим навичкам надання психологічної підтримки. Компанія розуміє, що працівник у стані хронічного стресу становить ризик не лише для себе, але й для оточуючих та бізнесу загалом. В українській мережі Rozetka впроваджено програму онлайн-консультацій з психологами, доступну всім співробітникам, що особливо важливо для працівників у регіонах з активними бойовими діями. Такі ініціативи допомагають утримувати персонал та запобігати негативним наслідкам психологічних травм[20, p. 182].

Механізми забезпечення фізичної безпеки персоналу в умовах воєнного стану стали критично важливими для українського ритейлу. Всі провідні торговельні мережі обладнали свої об'єкти укриттями відповідно до вимог законодавства, розробили процедури евакуації під час повітряних тривог та

забезпечили працівників засобами індивідуального захисту. Мережа АТБ інвестувала значні кошти в облаштування захисних споруд у всіх своїх магазинах та створила систему оперативного оповіщення персоналу про загрози. Співробітники проходять регулярні тренування з дій у надзвичайних ситуаціях, що знижує ризики паніки та хаосу під час реальних загроз. Такий підхід не лише виконує законодавчі вимоги, але й демонструє турботу компанії про своїх людей, що підвищує лояльність персоналу.

Системи управління конфіденційною інформацією та запобігання витокам даних є важливим інструментом кадрової безпеки. Американська мережа Amazon використовує багаторівневу систему доступу до інформації, де кожен співробітник має доступ лише до тих даних, які необхідні для виконання його робочих обов'язків. Всі дії з конфіденційними документами логуються та можуть бути відстежені в разі витоку[21]. В Україні мережа Comfy впровадила політику інформаційної безпеки, яка включає підписання угод про нерозголошення з усіма співробітниками, які мають доступ до чутливої інформації, навчання персоналу основам кібербезпеки та регулярний аудит дотримання політик безпеки. Особлива увага приділяється захисту персональних даних клієнтів, адже їх витік може призвести до серйозних репутаційних та фінансових втрат.

Механізми швидкого реагування на кадрові інциденти є невід'ємною частиною системи управління кадровою безпекою. Міжнародна практика передбачає створення спеціальних підрозділів або призначення відповідальних осіб, які займаються розслідуванням порушень з боку персоналу. У мережі Walmart функціонує департамент внутрішніх розслідувань, який використовує професійні методики з'ясування обставин інцидентів та збору доказів. В українському ритейлі такі структури поки що є лише у найбільших гравців. Наприклад, мережа Епіцентр має службу економічної безпеки, яка проводить службові розслідування випадків крадіжок, шахрайства або грубих порушень трудової дисципліни. Швидке та об'єктивне розслідування інцидентів дозволяє

не лише притягнути винних до відповідальності, але й послати чіткий сигнал іншим працівникам про неприйнятність подібної поведінки[22, p. 191–197].

Програми утримання ключових співробітників та формування кадрового резерву набувають особливої важливості в умовах дефіциту кадрів. Японська мережа 7-Eleven використовує систему довгострокових контрактів з менеджерами магазинів, які включають привабливі бонуси за лояльність та можливості кар'єрного росту всередині компанії. Для особливо цінних працівників розробляються індивідуальні плани розвитку та пропонуються додаткові пільги. В Україні мережа Сільпо впровадила програму ідентифікації та розвитку високопотенційних працівників, які розглядаються як кадровий резерв на керівні позиції. Такі співробітники отримують наставників, проходять спеціальне навчання та мають чіткі перспективи кар'єрного зростання, що значно підвищує їх лояльність та мотивацію залишатися в компанії[23, p. 69–75].

Підсумовуючи аналіз механізмів та інструментів управління кадровою безпекою, можна констатувати, що найефективнішим є комплексний підхід, який поєднує превентивні, детективні та реактивні заходи. Міжнародний досвід демонструє важливість інвестицій у технології, навчання персоналу та створення корпоративної культури, яка не толерує порушень. Український ритейл активно адаптує кращі світові практики, додаючи до них специфічні інструменти, необхідні в умовах воєнного стану. Успішні торговельні мережі розглядають кадрову безпеку не як витрати, а як інвестиції в стабільність бізнесу та довгострокову конкурентоспроможність. Поєднання досвіду міжнародних лідерів з розумінням особливостей українського ринку дозволяє створити ефективну систему управління кадровою безпекою, яка адекватно відповідає на сучасні виклики та загрози.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи проведено комплексне дослідження теоретичних основ управління кадровою безпекою підприємства роздрібної торгівлі, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність, структуру та особливості цієї складової економічної безпеки торговельних мереж.

Встановлено, що кадрова безпека є критично важливою підсистемою економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі, яка включає діяльність із створення умов для стабільного функціонування та розвитку компанії через захист інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом. Особливістю кадрової безпеки є те, що працівники одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом безпеки, що вимагає збалансованого підходу між контролем та створенням сприятливих умов для розвитку персоналу. Структура кадрової безпеки охоплює фізичну, психологічну, інтелектуальну, фінансову, кар'єрну та правову складові, кожна з яких має специфічне значення для підприємств роздрібної торгівлі.

Проаналізовано специфіку загроз кадровій безпеці торговельних мереж в умовах воєнного стану, серед яких найбільш критичними є масовий відтік персоналу через мобілізацію та еміграцію, психологічне вигорання працівників, зниження лояльності внаслідок економічних труднощів, проникнення в штат осіб зі злочинними намірами та втрата ключових компетенцій. Визначено, що ефективна ідентифікація цих загроз вимагає використання комплексу методів, включаючи моніторинг кадрових показників, психологічну діагностику персоналу, систему внутрішнього контролю, аналіз соціальних мереж працівників та впровадження каналів анонімних повідомлень про порушення. Своєчасне виявлення загроз дає можливість підприємству оперативно реагувати та мінімізувати потенційні збитки.

Узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід управління кадровою безпекою в ритейлі, який свідчить про ефективність комплексного підходу, що поєднує превентивні, детективні та реактивні заходи. Провідні міжнародні торговельні мережі використовують багаторівневі системи перевірки при

найманні персоналу, передові технології відеоаналітики та моніторингу, комплексні програми мотивації та розвитку працівників, автоматизовані системи фінансового контролю. Український ритейл активно адаптує кращі світові практики, доповнюючи їх специфічними інструментами, необхідними в умовах воєнного стану, зокрема програмами психологічної підтримки персоналу та механізмами забезпечення фізичної безпеки працівників під час повітряних тривог.

Проведене дослідження теоретичних основ управління кадровою безпекою створює фундамент для аналізу системи управління кадровою безпекою конкретного підприємства роздрібної торгівлі та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням специфіки галузі та викликів воєнного часу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та аналіз основних показників

ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є флагманським підприємством корпорації "АТБ" та найбільшою мережею продуктових супермаркетів в Україні, яка працює у форматі дискаунтера. Історія компанії розпочалася у листопаді 1993 року в місті Дніпро, коли шість гастрономів фірми "АгроТехБізнес" із назвами дерев ("Клен", "Тополя", "Сосенки", "Терен", "Калина") були об'єднані в єдине підприємство. Своє сучасне найменування компанія отримала у 1998 році, коли всі магазини почали працювати під єдиним брендом АТБ від абревіатури "АгроТехБізнес". З цього моменту підприємство почало формувати власну модель торговельного бізнесу, орієнтовану на масового споживача та забезпечення доступних цін[27].

Засновниками компанії виступили три дніпровських підприємці – Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков та Віктор Карачун, які сформували стратегію розвитку мережі на засадах оптимізації витрат та масштабування бізнесу. На початку 2000-х років ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" вперше в Україні впровадило систему самообслуговування у форматі дискаунтера, що стало революційним кроком для вітчизняного ритейлу. Дискаунтер як формат торгівлі передбачає широкий асортимент продукції за цінами, максимально наближеними до оптових, що досягається завдяки мінімізації витрат на оформлення торгових залів, скороченню персоналу та викупу приміщень замість оренди[27].

Юридична адреса підприємства зареєстрована за місцем розташування центрального офісу: місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40. Основним видом діяльності компанії згідно з КВЕД є 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Керівництво підприємством здійснює генеральний

директор Шаповалова Наталія Анатоліївна, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії та координацію діяльності всіх структурних підрозділів. Статутний фонд підприємства становить 9 930 149 гривень, що є достатнім для забезпечення фінансової стійкості та подальшого розвитку торговельної мережі[27].

Організаційна структура ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" побудована за функціональним принципом із виділенням ключових напрямів діяльності. До складу корпорації "АТБ", окрім торговельної мережі, входять кондитерська фабрика "Квітень", м'ясна фабрика "Фаворит Плюс", логістичні компанії "Логістик Юніон" та "Транс Логістик", девелоперська компанія "Рітейл-Девелопмент", а також спортивний комплекс "Схід". Така вертикальна інтеграція дозволяє підприємству контролювати якість продукції власного виробництва, оптимізувати логістичні процеси та знижувати собівартість товарів. Компанія має розгалужену регіональну структуру управління, яка забезпечує координацію роботи магазинів у різних областях України та швидке реагування на локальні особливості ринку[25].

Мережа ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" демонструє значне географічне охоплення та динамічний розвиток навіть в умовах воєнного стану. На початок 2025 року компанія налічувала 1250-1257 магазинів у 22 регіонах України та понад 336 населених пунктах, що робить її безперечним лідером вітчизняного продуктового ритейлу за кількістю торгових точок. Для порівняння, станом на початок 2023 року мережа налічувала 1116 магазинів після втрат, спричинених повномасштабним вторгненням, коли було закрито понад 200 об'єктів через руйнування або окупацію територій. У листопаді 2025 року мережа відзначила 32-річчя діяльності, маючи у своєму складі 1292 супермаркети, що свідчить про поступове відновлення та розширення присутності на ринку[31].

Аналіз динаміки основних економічних показників ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" свідчить про стійкість бізнес-моделі компанії та її здатність адаптуватися до викликів воєнного часу. За результатами 2024 року товарообіг мережі склав 248,8 млрд гривень (включно з ПДВ та акцизним податком), що на 15%

перевищило показник 2023 року у 216,3 млрд гривень. У першому післявоєнному 2022 році товарообіг становив 176,9 млрд гривень, що демонструє поступове відновлення ділової активності компанії. До початку повномасштабної війни, у 2021 році, товарообіг досягав 148,7 млрд гривень, а у довоєнному 2020 році – 123,9 млрд гривень. Така динаміка свідчить про зростання номінальних показників, хоча слід враховувати вплив інфляційних процесів та девальвації національної валюти[30].

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, %
Товарообіг, млрд грн	123,9	148,7	176,9	216,3	248,8	+15,0
Кількість магазинів на кінець року, од.	1201	1316	н/д	1207	1257	+4,1
Чисельність працівників, тис. осіб	64,0	60,7	н/д	44,0	59,0	+34,1
Сума сплачених податків та зборів, млрд грн	15,6	19,45	20,44	25,06	28,6	+14,1
Обсяг інвестицій, млрд грн	н/д	н/д	н/д	12,0	15,0	+25,0

Дані таблиці 2.1 демонструють позитивну динаміку ключових показників діяльності підприємства, попри складні умови ведення бізнесу під час війни. Зростання товарообігу на 15% у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про збереження купівельної спроможності населення та довіри споживачів до мережі. Особливо примітним є збільшення чисельності працівників на 34,1%, що вказує на активізацію діяльності компанії після кризового 2022-2023 років та створення нових робочих місць. Зростання податкових відрахувань на 14,1% підтверджує посилення фіскальної ролі підприємства в економіці країни, а збільшення інвестицій на 25% демонструє готовність власників розвивати бізнес навіть в умовах невизначеності.

Кадровий потенціал ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є одним із найбільших серед вітчизняних роботодавців. Станом на початок 2025 року загальна чисельність працівників групи компаній АТБ сягнула 59 тисяч осіб, з яких 48 тисяч є працівниками безпосередньо торговельної мережі "АТБ-МАРКЕТ". Це робить компанію другим за величиною роботодавцем в Україні та найбільшим у галузі роздрібної торгівлі. Протягом 2024 року підприємство створило близько 2000 нових робочих місць, що є значним досягненням з урахуванням воєнних обставин. Водночас понад 4500 співробітників компанії проходять службу у Збройних Силах України, Національній гвардії та Територіальній обороні, що свідчить про патріотичну позицію колективу та внесок у захист держави[34].

Логістична інфраструктура ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є однією з найрозвиненіших в Україні та забезпечує безперебійне постачання товарів до всіх торгових точок мережі. Компанія має вісім мультитемпературних розподільчих центрів класу "А", які цілодобово управляють товарними потоками в Центральній, Східній, Північній та Південній Україні. Товарообіг розподільчих центрів становить близько 6000 тонн на добу, що демонструє масштаби операційної діяльності. На початку повномасштабного вторгнення компанія втратила два великі логістичні центри у Київській області внаслідок руйнувань, ще один розподільчий центр опинився на окупованій території Херсонської області, а центр у Харкові тривалий час не функціонував через близькість до лінії фронту. Попри ці втрати, підприємству вдалося оперативно перебудувати логістичні ланцюги та забезпечити стабільність поставок[24].

Асортиментна політика ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" орієнтована на забезпечення широкого вибору товарів за доступними цінами. Загальний асортимент магазинів мережі перевищує 3500 найменувань продуктів харчування, побутових товарів та товарів першої необхідності. Компанія активно розвиває власні торгові марки (ВТМ), які представлені у різних цінових сегментах: преміум-сегмент De Luxe Foods & Goods Selected, середній плюс – "Спецзамовлення АТБ", середній рівень – "Своя лінія", економ-сегмент – "Розумний вибір". У листопаді 2024 року мережа запустила нову власну

торгову марку "День у День", продукція якої охоплює практично всі категорії товарів. Такий підхід дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів та формувати ексклюзивний асортимент, який відрізняє мережу від конкурентів[26].

Інноваційний розвиток та цифрова трансформація є пріоритетними напрямами діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" в останні роки. У 2020 році компанія запустила інтернет-магазин повного циклу, який активно розвивається та станом на 2024 рік має понад 1 мільйон завантажень мобільного застосунку. Наприкінці 2023 року було презентовано оновлений мобільний застосунок АТБ 2.0, який об'єднує програму лояльності, особистий кабінет, чат-бот, партнерські сервіси, благодійність та онлайн-магазин. У додатку доступна функція "Скануй-Купуй" для самостійних покупок та перевірки цін, а також впроваджено сервіс "Гаманець АТБ" для накопичення та використання балів. У 2024 році було підключено сервіс "Е-чек" для покупців, що спрощує обслуговування та відповідає сучасним тенденціям диджиталізації торгівлі[28].

Податковий внесок ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" у бюджетну систему України є одним із найвагоміших серед вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі. За результатами 2024 року компанія сплатила 28,6 млрд гривень податків та зборів (включно з митними платежами та єдиним соціальним внеском), що на 22% або на 5,6 млрд гривень більше показника 2023 року. Безпосередньо роздрібна мережа "АТБ-МАРКЕТ" перерахувала до бюджетів 21,78 млрд гривень, що майже на 2,3 млрд гривень перевищує показник попереднього року. За час повномасштабного вторгнення податковий внесок компанії на підтримку економіки України, фінансування оборонних, соціальних та інфраструктурних програм перевищив 74,11 млрд гривень. Це підтверджує статус підприємства як одного з ключових платників податків у галузі та важливого донора державного бюджету[29].

Стратегія розвитку ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" в умовах воєнного стану зосереджена на збереженні наявних позицій, поступовому розширенні мережі та модернізації існуючих об'єктів. Протягом 2024 року компанія відкрила 47

нових магазинів, провела реконструкцію 11 торгових об'єктів та відновила 6 супермаркетів, які зазнали воєнних пошкоджень. Це суттєво менше порівняно з довоєнним періодом, коли щороку відкривалося 100-120 нових магазинів, проте демонструє послідовну реалізацію планів розвитку. З 2016 року компанія впроваджує нову концепцію оформлення магазинів у чорному дизайні, які відрізняються покращеним рівнем сервісу, розширеним асортиментом, касами самообслуговування та енергозберігаючим обладнанням. Станом на 2023 рік у мережі працювало близько 670 магазинів нового формату[31].

Соціальна відповідальність та благодійна діяльність є невід'ємною частиною корпоративної культури ТОВ "АТБ-МАРКЕТ". З початку повномасштабного вторгнення компанія надала благодійної допомоги на суму понад 2 мільярди гривень, спрямованих на підтримку Збройних Сил України, добровольчих формувань, медичних закладів, волонтерських організацій та постраждалих від війни громадян. Серед найпомітніших благодійних проєктів 2024 року – 20 мільйонів гривень допомоги лікарні "Охматдит" та 12 мільйонів гривень на відновлення зруйнованого будинку у Львові. Компанія має власні навчальні центри у Дніпрі, Одесі, Києві та Львові, де щороку безкоштовно підвищують кваліфікацію понад 4 тисячі працівників, що сприяє розвитку професійних компетенцій персоналу та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів[32].

Таким чином, ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є найбільшим оператором продуктового ритейлу в Україні з потужною організаційною структурою, розвиненою логістичною інфраструктурою та стійкими фінансовими показниками. Компанія демонструє здатність до адаптації в кризових умовах, продовжує розширювати мережу магазинів та створювати нові робочі місця навіть під час війни. Зростання товарообігу на 15% у 2024 році, збільшення чисельності працівників до 59 тисяч осіб та податкових відрахувань до 28,6 млрд гривень підтверджують ефективність обраної стратегії розвитку та важливу роль підприємства у забезпеченні продовольчої безпеки країни і підтримці національної економіки в період воєнних випробувань.

2.2 Оцінка стану кадрової безпеки та ефективності системи управління персоналом підприємства

Кадрова безпека ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" становить критично важливу складову загальної системи економічної безпеки підприємства, оскільки персонал торговельної мережі безпосередньо взаємодіє з клієнтами та забезпечує реалізацію бізнес-процесів компанії. Аналіз стану кадрової безпеки потребує комплексного дослідження показників руху персоналу, ефективності системи управління людськими ресурсами, а також оцінки загроз та ризиків, що впливають на стабільність трудового колективу. Особливу актуальність це питання набуває в умовах воєнного стану, коли підприємство стикається з безпрецедентними викликами, пов'язаними з мобілізацією працівників, міграцією населення та дефіцитом кваліфікованих кадрів на ринку праці[33].

Динаміка чисельності персоналу ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" за останні роки характеризується значними коливаннями, що відображає вплив воєнних подій на кадрову політику компанії. У довоєнному 2021 році в мережі працювало 60700 осіб, що становило пікову чисельність за всю історію підприємства. Однак з початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року компанія зазнала масштабних втрат персоналу через різні причини. Зокрема, понад 4500 працівників звільнилися та виїхали за кордон, понад 2000 осіб пішли захищати Україну у складі Збройних Сил, Територіальної оборони та Національної гвардії, а кілька тисяч довелося звільнити через закриття магазинів на окупованих та прифронтових територіях. У 2023-2024 роках чисельність персоналу скоротилася до 43800-44000 осіб, що становило найнижчий показник за останнє десятиліття. Станом на початок 2025 року ситуація покращилася – чисельність зросла до 59000 осіб у групі компаній АТБ, з яких 48000 працюють безпосередньо у торговельній мережі[37].

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021, осіб	Відхилення 2024/2021, %
Чисельність працівників групи компаній, тис. осіб	64,0	60,7	н/д	44,0	59,0	-1,7	-2,8
Чисельність працівників торговельної мережі, тис. осіб	н/д	н/д	н/д	н/д	48,0	н/д	н/д
Кількість працівників у ЗСУ, ТрО, НГУ, тис. осіб	н/д	н/д	>2,0	н/д	>4,5	н/д	н/д
Кількість звільнених через виїзд за кордон, тис. осіб	н/д	н/д	>4,5	н/д	н/д	н/д	н/д
Створено нових робочих місць за рік, осіб	н/д	н/д	н/д	н/д	~2000	н/д	н/д

Дані таблиці 2.2 демонструють складну кадрову ситуацію, з якою зіткнулося підприємство під час війни. Скорочення чисельності персоналу на 2,8% порівняно з 2021 роком при одночасному зростанні кількості магазинів та товарообігу свідчить про інтенсифікацію праці та підвищення продуктивності працівників. Водночас створення близько 2000 нових робочих місць у 2024 році вказує на поступову стабілізацію кадрової ситуації та відновлення можливостей для розширення штату. Найбільш критичним фактором залишається те, що понад 4500 співробітників перебувають на військовій службі, за якими компанія зберігає робочі місця, що створює додаткове навантаження на HR-службу та вимагає постійного пошуку заміни.

Плинність кадрів є одним із ключових індикаторів кадрової безпеки підприємства, оскільки надмірний рух персоналу призводить до зростання витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників, знижує якість обслуговування клієнтів та послаблює корпоративну культуру. Для галузі роздрібної торгівлі характерна підвищена плинність кадрів порівняно з іншими

секторами економіки, що зумовлено специфікою праці, високими фізичними та емоційними навантаженнями, роботою у вихідні та святкові дні. Дослідження галузевих показників свідчать, що нормальна плинність для підприємств роздрібної торгівлі становить 20-30% на рік для лінійного персоналу (касири, продавці, товарознавці) та 5-10% для кваліфікованих спеціалістів та керівників. Однією з найгостріших проблем ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є висока плинність кадрів саме серед лінійного персоналу роздрібної мережі, що призводить до зростання витрат на рекрутинг, навчання та адаптацію нових співробітників і прямо впливає на бюджет підрозділів та загальну рентабельність компанії[35].

Основні причини плинності кадрів у ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" можна класифікувати на внутрішні та зовнішні фактори. До зовнішніх належать наслідки воєнного стану: мобілізація працівників, міграція населення за кордон, загальний дефіцит робочої сили на ринку праці України, психологічні наслідки війни та постійний стрес. До внутрішніх факторів слід віднести високе навантаження на персонал через скорочення штату при збереженні обсягів роботи, недостатній рівень мотивації для окремих категорій працівників, специфічні умови праці в форматі дискаунтера з мінімальною кількістю персоналу в магазині. Додатковим фактором є падіння продажів на один магазин у середньому на 20%, що впливає на систему преміювання та матеріальну мотивацію працівників. Автоматизація частини бізнес-процесів також призвела до скорочення окремих посад, хоча й підвищила ефективність роботи залишеного персоналу[36].

Система управління персоналом ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" базується на принципах внутрішнього кадрового зростання та безперервного професійного розвитку працівників. Компанія має власну інфраструктуру навчання, яка включає чотири навчальні центри у Дніпрі, Одесі, Києві та Львові, що функціонують з 2003 року. Ці центри забезпечують не лише професійне навчання співробітників, але й розвиток управлінських якостей керівників і працівників внутрішнього кадрового резерву. Щорічно в навчальних центрах проходять навчання та підвищують свою кваліфікацію понад 4000 осіб, що

становить приблизно 8,3% від загальної чисельності персоналу компанії. Навчання є безкоштовним для працівників, а час навчання зараховується до загального трудового стажу, що підвищує привабливість компанії як роботодавця та сприяє утриманню цінних кадрів[38].

Кадрова політика підприємства орієнтована на внутрішнє просування працівників кар'єрними сходами, що є важливим елементом забезпечення кадрової безпеки. У компанії діє принцип, за яким на керівних посадах немає людей "зі сторони" – усі кадри корпорація виховує самостійно. Працівник може пройти шлях від касира до керівника магазинів у регіоні, послідовно підвищуючи свою кваліфікацію та складаючи атестаційні іспити після кожного етапу навчання. Від результатів тестування залежать кар'єрні перспективи, адже успіхи в навчанні дозволяють претендувати на більш високу посаду. Така система створює прозорі можливості для професійного зростання, підвищує лояльність персоналу та формує стабільний управлінський резерв. Водночас існування понад 1500 співробітників, які щорічно відвідують внутрішні розвиваючі тренінгові заходи з тем управління персоналом, тайм-менеджменту, управління конфліктами та побудови результативної команди, свідчить про комплексний підхід до розвитку soft skills керівного складу[39].

Таблиця 2.3

Показники ефективності системи навчання персоналу ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Показник	Значення	Коментар
Кількість навчальних центрів, од.	4	Дніпро, Одеса, Київ, Львів
Кількість осіб, що проходять навчання щорічно, осіб	>4000	Базове навчання та підвищення кваліфікації
Кількість осіб на тренінгових заходах, осіб/рік	>1500	Розвиток управлінських навичок
Частка персоналу, охопленого навчанням, %	~8,3	Від загальної чисельності 48000 осіб
Вартість навчання для працівника	Безкоштовно	Зараховується до трудового стажу
Рік створення першого центру	2003	Понад 20 років досвіду

Матеріальна мотивація та система винагород у ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" включає конкурентну заробітну плату, соціальний пакет та можливості для додаткового заробітку. Компанія гарантує офіційне працевлаштування з повною сплатою податків та соціальних внесків, що забезпечує працівникам соціальний захист, право на пенсію та доступ до державних гарантій. Середній рівень заробітної плати в мережі становить 14000 гривень, що перевищує мінімальну заробітну плату майже вдвічі та є конкурентним показником для галузі роздрібної торгівлі. Проте в умовах інфляції та зростання вартості життя питання підвищення рівня оплати праці залишається актуальним, особливо для лінійного персоналу, який несе основне навантаження з обслуговування клієнтів. Додатковим мотиваційним чинником є система преміювання, яка залежить від результатів роботи магазину, дотримання стандартів обслуговування та виконання планових показників товарообігу[40].

Соціальна відповідальність компанії та підтримка працівників в умовах війни стали важливими факторами утримання персоналу та підтримки лояльності колективу. ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" зберігає робочі місця за всіма співробітниками, які перебувають на військовій службі, що відповідає вимогам законодавства та демонструє відповідальну позицію роботодавця. Компанія надала благодійної допомоги на суму понад 2 мільярди гривень з початку повномасштабного вторгнення, значна частина якої спрямована на підтримку власних працівників у лавах ЗСУ, їхніх родин, а також співробітників, які постраждали від війни. Така політика сприяє формуванню почуття захищеності серед персоналу, підвищує довіру до роботодавця та зміцнює корпоративну культуру компанії. Проте відсутність публічної інформації про конкретні програми підтримки мобілізованих працівників (виплата частини заробітної плати, допомога на придбання екіпірування тощо) ускладнює повну оцінку цього аспекту кадрової політики[41].

Проблемні зони в системі управління персоналом ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" пов'язані передусім з високим рівнем навантаження на працівників через скорочення чисельності штату при збереженні обсягів роботи. Зменшення

кількості персоналу з 60700 до 48000 осіб у торговельній мережі при одночасному збереженні понад 1250 магазинів означає, що на кожного працівника припадає більший обсяг робіт та відповідальності. Це призводить до професійного вигорання, зростання конфліктності в колективах, погіршення якості обслуговування клієнтів та, як наслідок, підвищення плинності кадрів. Недостатній досвід новоприйнятих працівників знижує продуктивність праці та якість сервісу, що негативно впливає на лояльність споживачів. Висока плинність формує в очах зовнішнього середовища імідж нестабільного роботодавця, що ускладнює залучення кваліфікованого персоналу та змушує компанію конкурувати з іншими роботодавцями за талановитих фахівців[42].

Таблиця 2.4

Показники навантаження на персонал ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Показник	2021	2024	Зміна, %
Кількість працівників, тис. осіб	60,7	48,0	-20,9
Кількість магазинів, од.	1316	1257	-4,5
Товарообіг, млрд грн	148,7	248,8	+67,3
Співвідношення працівників на 1 магазин, осіб	46,1	38,2	-17,1
Товарообіг на 1 працівника, млн грн	2,45	5,18	+111,4

Дані таблиці 2.4 наочно демонструють, що продуктивність праці на одного працівника зросла більш ніж удвічі (на 111,4%), що є позитивним показником з точки зору економічної ефективності, але створює серйозні ризики для кадрової безпеки. Різке зростання навантаження на персонал без адекватного підвищення компенсації може призвести до масового вигорання працівників та подальшого зростання плинності кадрів. Скорочення кількості працівників на один магазин на 17,1% означає, що залишені співробітники мають виконувати більший обсяг роботи при тому ж графіку роботи торгової точки. Це особливо критично для магазинів, розташованих у віддалених районах або невеликих населених пунктах, де підбір персоналу є складнішим завданням порівняно з великими містами.

Ризики кадрової безпеки, пов'язані з дефіцитом персоналу на ринку праці, набувають особливої гостроти в умовах триваючої мобілізації. Конкуренція за працівників між роботодавцями посилилася, оскільки багато галузей економіки стикаються з браком робочої сили. Молоді чоловіки, які традиційно становили значну частину персоналу у логістиці, складській діяльності та керівних позиціях, є найбільш вразливою категорією через ризик мобілізації. Це змушує компанію переорієнтовуватися на залучення жінок, осіб старшого віку, внутрішньо переміщених осіб та демобілізованих військових. Проте кожна з цих категорій має свої специфічні потреби щодо умов праці, графіку роботи та соціальних гарантій, що вимагає гнучкості від HR-служби та адаптації кадрових політик під нові реалії.

Недоліки в системі підбору та адаптації персоналу можуть бути пов'язані з високими темпами найму у воєнний час, коли потрібно швидко закривати вакансії. За таких умов існує ризик зниження вимог до кандидатів, недостатньої перевірки їхньої благонадійності та професійної придатності. Непрофесійний підбір персоналу призводить до того, що новоприйняті працівники не відповідають посадовим вимогам, швидко звільняються під час або одразу після випробувального терміну, що збільшує плинність та витрати на рекрутинг. Система адаптації нових працівників в умовах дефіциту часу та ресурсів також може бути недостатньо ефективною – новачки не отримують належної підтримки від наставників, швидко перевантажуються роботою та приймають рішення про звільнення. Це особливо критично з огляду на те, що компанія робить ставку на внутрішнє вирощування кадрів, і якість первинної адаптації прямо впливає на довгострокову лояльність працівника.

Потенційні загрози інформаційній безпеці через людський фактор також потребують уваги в контексті оцінки кадрової безпеки. Працівники торговельної мережі мають доступ до операційних даних про товарообіг, асортиментну політику, ціноутворення, інформацію про постачальників та клієнтів. В умовах високої плинності кадрів зростає ризик витоку комерційно важливої інформації до конкурентів. Звільнені співробітники, особливо ті, хто

займав керівні позиції, можуть перейти працювати до конкуруючих мереж та використати знання про бізнес-процеси, слабкі місця в системі управління, особливості роботи з постачальниками. Також існує ризик внутрішніх зловживань – від дрібних крадіжок товарів до серйозніших схем, пов'язаних із завищенням списань, маніпуляціями з касовими операціями. Хоча компанія має систему внутрішнього контролю, ефективність її роботи залежить від кваліфікації контролерів та їхньої незалежності від перевіряємих підрозділів[43].

Оцінка ефективності системи управління персоналом свідчить про наявність як сильних сторін, так і проблемних зон, які потребують удосконалення. До сильних сторін належать розвинена система внутрішнього навчання, чітка політика кар'єрного зростання, забезпечення соціальних гарантій працівникам, збереження робочих місць за мобілізованими та значна благодійна підтримка в умовах війни. Компанія демонструє здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підтверджується створенням 2000 нових робочих місць у 2024 році та зростанням загальної чисельності персоналу до 59000 осіб. Водночас критичними проблемами залишаються висока плинність лінійного персоналу, надмірне навантаження на працівників через скорочення штату, недостатня ефективність систем мотивації та утримання цінних кадрів. У довгостроковій перспективі ці проблеми можуть призвести до погіршення якості обслуговування, зниження конкурентоспроможності підприємства та втрати лідерських позицій на ринку роздрібної торгівлі, якщо не будуть вжиті комплексні заходи щодо удосконалення управління кадровою безпекою.

2.3 Діагностика внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та виявлення проблемних зон

Діагностика загроз кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" потребує системного підходу до виявлення та аналізу факторів ризику, які можуть

негативно вплинути на стабільність персоналу, ефективність його роботи та збереження конфіденційної інформації підприємства. У сучасних умовах воєнного стану загрози кадровій безпеці набули нових характеристик та масштабів, що вимагає їх класифікації на зовнішні та внутрішні фактори з подальшою оцінкою ступеня впливу на діяльність компанії. Зовнішні загрози формуються макроекономічним середовищем, політичною ситуацією та станом ринку праці, тоді як внутрішні пов'язані безпосередньо з організацією роботи персоналу, корпоративною культурою та управлінськими рішеннями керівництва підприємства.

Найбільш критичною зовнішньою загрозою для кадрової безпеки ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" є тривала мобілізація працівників до лав Збройних Сил України, Національної гвардії та Територіальної оборони. Станом на початок 2025 року понад 4500 співробітників компанії перебувають на військовій службі, що становить близько 10% від загальної чисельності чоловічого персоналу у довоєнний період. Це створює подвійну проблему для підприємства: з одного боку, компанія законодавчо зобов'язана зберігати робочі місця за мобілізованими працівниками, з іншого – потребує термінової заміни відсутніх фахівців для забезпечення безперебійної роботи магазинів. Особливо гостро ця проблема відчувається на посадах, традиційно зайнятих чоловіками призовного віку: водії, вантажники, керівники середньої ланки, фахівці логістичних підрозділів. Додатковим ускладнюючим фактором є те, що потенційні кандидати на роботу, які є військовозобов'язаними, часто відмовляються від офіційного оформлення трудових відносин, побоюючись виклику до територіального центру комплектування[31].

Міграція населення за кордон та внутрішнє переміщення громадян створили масштабний дефіцит робочої сили на українському ринку праці, що стало другою за значимістю зовнішньою загрозою. У перші місяці повномасштабного вторгнення понад 4500 працівників ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" звільнилися та виїхали за кордон у пошуках безпечного місця проживання. Ця тенденція призвела до структурних змін на ринку праці, де на одну вакансію у

січні 2024 року претендувало лише двоє людей, тоді як рік тому цей показник становив п'ятеро кандидатів. Зростання конкуренції між роботодавцями за залучення кваліфікованих кадрів змушує компанію підвищувати рівень заробітних плат, покращувати умови праці та розширювати соціальний пакет. Водночас відтік населення з прифронтових та східних регіонів ускладнює підбір персоналу для магазинів у цих зонах, що призводить до збільшення навантаження на наявних працівників[31].

Зниження купівельної спроможності населення та економічна нестабільність формують опосередковані загрози для кадрової безпеки підприємства. Падіння продажів на один магазин у середньому на 20% порівняно з довоєнним періодом впливає на систему преміювання персоналу, оскільки бонусні виплати часто прив'язані до виконання планових показників товарообігу. Зменшення фактичної заробітної плати через відсутність премій знижує мотивацію працівників та стимулює їх до пошуку альтернативних місць роботи з більш стабільним і прогнозованим доходом. Крім того, інфляційні процеси та зростання вартості життя роблять реальну заробітну плату менш привабливою навіть при незмінних номінальних ставках, що особливо критично для низькокваліфікованого лінійного персоналу, який становить основу штату торговельної мережі[44].

Руйнування інфраструктури та втрата торгових об'єктів внаслідок бойових дій створили додаткові виклики для кадрової безпеки компанії. На початку війни було зачинено понад 200 магазинів АТБ через пряме руйнування або розташування на окупованих територіях, що призвело до вимушеного звільнення кількох тисяч працівників. Втрата двох великих розподільчих центрів у Київській області, які забезпечували логістику для Київського, Чернігівського регіонів та Центральної України, порушила налагоджені бізнес-процеси та вимагала термінового перерозподілу функцій між іншими підрозділами. Розподільчий центр на окупованій території Херсонської області також вийшов з експлуатації, а центр у Харкові тривалий час не працював через близькість до лінії фронту. Це створило необхідність швидкого найму

персоналу для відновлених логістичних потужностей та перенавчання працівників під нові умови роботи[45].

Таблиця 2.5

Класифікація зовнішніх загроз кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Вид загрози	Характеристика	Рівень впливу	Наслідки для підприємства
Мобілізація працівників	Понад 4500 осіб на військовій службі, ~10% чоловічого персоналу	Високий	Дефіцит кадрів на ключових позиціях, необхідність термінового найму заміни
Міграція за кордон	Звільнення понад 4500 працівників у перші місяці війни	Високий	Різке скорочення кадрового резерву, витрати на масовий рекрутинг
Дефіцит робочої сили	Зменшення кандидатів на вакансію з 5 до 2 осіб за рік	Середній	Зростання конкуренції за таланти, підвищення вартості найму
Економічна нестабільність	Падіння продажів на 20%, зниження купівельної спроможності	Середній	Скорочення преміального фонду, зниження реальних доходів персоналу
Руйнування інфраструктури	Втрата 200+ магазинів, 2 розподільчі центри зруйновано	Середній	Вимушені звільнення, порушення логістики, необхідність відновлення

Дані таблиці 2.5 демонструють, що найбільш критичними зовнішніми загрозами є мобілізація та міграція персоналу, які мають високий рівень впливу на кадрову безпеку підприємства. Ці фактори практично непідконтрольні керівництву компанії та вимагають адаптивних стратегій управління персоналом. Середній рівень впливу мають економічні фактори та руйнування інфраструктури, оскільки компанія може частково компенсувати їх негативний вплив через управлінські рішення, реструктуризацію бізнес-процесів та оптимізацію витрат. Комплексний вплив усіх зовнішніх загроз створює синергетичний ефект, коли кожен окремий фактор посилює негативні наслідки іншого.

Внутрішні загрози кадровій безпеці ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" пов'язані з організацією роботи персоналу, якістю управлінських рішень та ефективністю систем мотивації і контролю. Найбільш серйозною внутрішньою загрозою є

висока плинність лінійного персоналу роздрібної мережі, яка включає касирів, продавців, товарознавців та молодших адміністраторів магазинів. Як показують галузеві дослідження, нормальна плинність для цієї категорії працівників у ритейлі становить 20-30% на рік, проте в умовах війни та підвищеного навантаження на персонал цей показник може зростати. Постійна заміна працівників призводить до збільшення витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників, знижує якість обслуговування клієнтів через недостатній досвід новачків, порушує внутрішні комунікації в колективах. Недостатньо досвідчені працівники роблять більше помилок, повільніше обслуговують покупців, що негативно впливає на задоволеність клієнтів та репутацію мережі[46].

Надмірне навантаження на працівників через скорочення штату при збереженні обсягів роботи створює системну загрозу для кадрової безпеки підприємства. Продуктивність праці на одного працівника зросла більш ніж удвічі, що з одного боку свідчить про підвищення ефективності, а з іншого – створює ризики професійного вигорання персоналу. Співвідношення працівників на один магазин скоротилося на 17,1%, що означає більший обсяг обов'язків для кожного співробітника при незмінній тривалості робочого дня. Це особливо критично для магазинів у віддалених районах або невеликих населених пунктах, де складніше швидко знайти заміну у разі хвороби чи звільнення працівника. Хронічна перевтома, стрес та відчуття несправедливості від недостатньої компенсації за додаткове навантаження призводять до зниження лояльності персоналу та підвищення його готовності змінити роботодавця при першій можливості[47].

Ризики внутрішнього шахрайства та розкрадання товарів становлять традиційну загрозу для підприємств роздрібної торгівлі, яка може посилюватися в умовах кадрової нестабільності. За даними галузевих досліджень, українські мережеві ритейл-компанії можуть втрачати до 5% обороту, причому 65-70% цих втрат пов'язані з внутрішніми вразливостями, такими як розкрадання товарів у торговому залі чи на складі, шахрайство

касирів, махінації з картками лояльності, зловживання адміністративних співробітників. У ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" з його масштабами товарообігу у 248,8 млрд гривень навіть 1% втрат становив би 2,488 млрд гривень на рік, що є надзвичайно значною сумою. Висока плинність персоналу ускладнює впровадження ефективних систем внутрішнього контролю, оскільки постійно змінюється склад працівників, які мають доступ до товарів і касових операцій[48].

Загрози інформаційній безпеці через людський фактор набувають особливої актуальності в епоху цифровізації бізнес-процесів та активізації кібератак на українські підприємства. Працівники торговельної мережі мають доступ до операційних даних про товарообіг, ціноутворення, асортиментну політику, бази даних клієнтів, інформацію про постачальників та комерційні умови співпраці з ними. Звільнені співробітники, особливо керівники середньої та вищої ланки, можуть перейти працювати до конкурентів і використати знання про внутрішні бізнес-процеси, стратегічні плани компанії, слабкі місця в системі управління. Крім того, у період 2024 року було зареєстровано 3956 кримінальних правопорушень у сфері кіберзлочинів та 24325 випадків шахрайства з використанням електронно-обчислювальної техніки, що свідчить про масштабність цієї проблеми. Працівники можуть стати жертвами фішингових атак, ненавмисно передати корпоративні паролі зловмисникам або встановити шкідливе програмне забезпечення на робочі пристрої[49].

Недоліки системи мотивації та утримання персоналу формують довгострокові ризики для кадрової безпеки підприємства. Хоча середня заробітна плата в мережі становить 14000 гривень та компанія пропонує соціальний пакет, конкурентне середовище вимагає постійного моніторингу ринкових ставок оплати праці. У найближчих конкурентів можуть бути більш привабливі умови для окремих категорій працівників, особливо дефіцитних фахівців. Система преміювання, яка залежить від виконання планових показників, може демотивувати персонал у періоди економічного спаду, коли досягти цільових показників товарообігу стає складніше через об'єктивні

зовнішні обставини. Відсутність гнучкості в оплаті праці, негрошових форм мотивації або програм визнання досягнень працівників може знижувати їхню прихильність до компанії. Особливо це стосується молодих амбітних співробітників, які шукають не лише матеріальну винагороду, але й можливості для професійного та особистісного розвитку[50].

Проблеми з адаптацією новоприйнятих працівників в умовах високого темпу найму створюють додаткові ризики для якості роботи персоналу. Коли підприємство змушене швидко закривати вакансії через дефіцит кадрів, може знижуватися якість відбору кандидатів, скорочуватися тривалість навчання та адаптаційного періоду. Нові працівники виходять на повноцінну роботу з недостатнім рівнем підготовки, що призводить до помилок в обслуговуванні клієнтів, неправильного викладення товару, порушень стандартів роботи магазину. Система наставництва може не встигати охопити всіх новачків через обмежену кількість досвідчених працівників, які самі перевантажені роботою. У результаті новоприйняті співробітники відчувають стрес від невпевненості у своїх діях, недостатньої підтримки з боку колег і керівництва, що підвищує ймовірність їхнього звільнення протягом або одразу після випробувального терміну[51].

Слабкість внутрішніх комунікацій та корпоративної культури в умовах стресу може провокувати конфлікти в колективах та знижувати ефективність командної роботи. Постійні зміни в складі персоналу ускладнюють формування стійких робочих команд, де працівники добре знають один одного та ефективно взаємодіють. Перевантаження роботою призводить до підвищення рівня конфліктності, коли працівники зривають роздратування один на одному замість конструктивного вирішення проблем. Відсутність достатньої уваги з боку керівництва до психоемоційного стану персоналу, ігнорування проявів вигорання або депресії може призвести до серйозних інцидентів на робочих місцях. У воєнний час багато працівників переживають особисті трагедії, мають родичів на фронті або втратили близьких, що потребує особливого підходу до управління персоналом з урахуванням травматичного досвіду.

Недостатня ефективність систем внутрішнього контролю та безпеки може бути пов'язана з дефіцитом ресурсів для їх підтримки в умовах економії витрат. Системи відеоспостереження, електронного обліку товарів, контролю доступу до приміщень потребують регулярного технічного обслуговування та оновлення. У період війни, коли інвестиції скорочуються, може відкладатися модернізація обладнання, що знижує його ефективність. Служба безпеки може бути недоукомплектована через складнощі з пошуком кваліфікованих фахівців, особливо чоловіків призовного віку, які традиційно займали ці позиції. Навантаження на наявних співробітників служби безпеки зростає, що знижує якість перевірок та моніторингу можливих порушень. Також може бути недостатньою взаємодія між різними підрозділами компанії у питаннях безпеки, коли HR-служба, фінансовий контроль і служба безпеки працюють ізольовано замість координованих дій.

Ризики, пов'язані з поверненням демобілізованих працівників, потребують окремої уваги з боку керівництва підприємства. Понад 4500 співробітників ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" перебувають на військовій службі, і після завершення війни вони матимуть право повернутися на свої робочі місця, які компанія зобов'язана зберігати. Це створить ситуацію, коли підприємству потрібно буде одночасно реінтегрувати велику кількість людей, які пройшли через травматичний досвід війни та потребують психологічної підтримки, перенавчання для відновлення професійних навичок, можливо, пристосування робочих місць під нові фізичні можливості у випадку поранень. Водночас існуючий персонал, який заміняв мобілізованих, опиниться перед ризиком скорочення або переведення на інші позиції. Управління цим складним процесом потребує ретельного планування, значних фінансових ресурсів та високої кваліфікації HR-служби[49].

Проблемні зони в управлінні кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" концентруються навколо дисбалансу між економічною ефективністю та довгостроковою стабільністю персоналу. Прагнення максимізувати продуктивність праці через скорочення штату призвело до зростання

навантаження на працівників більш ніж удвічі, що створює ризики масового вигорання та подальшого зростання плинності кадрів. Недостатнє інвестування в системи мотивації, утримання та розвитку персоналу може призвести до втрати найбільш цінних працівників на користь конкурентів. Слабкість превентивних заходів щодо запобігання внутрішньому шахрайству, витоку інформації та кіберзагрозам створює потенціал для значних фінансових втрат. Відсутність комплексної стратегії реінтеграції демобілізованих працівників може призвести до соціальних конфліктів всередині колективу та погіршення психологічного клімату. Усі ці фактори в сукупності вказують на необхідність розробки та впровадження комплексних заходів щодо удосконалення управління кадровою безпекою підприємства, які враховуватимуть як поточні виклики воєнного часу, так і перспективи післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу системи управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" можна зробити наступні висновки. Підприємство є найбільшим оператором продуктового ритейлу в Україні з потужною організаційною структурою, яка включає понад 1250 магазинів у 22 регіонах країни. Товарообіг компанії у 2024 році досяг 248,8 млрд гривень, що на 15% перевищує показник попереднього року, а чисельність персоналу становить 59 тисяч осіб, з яких 48 тисяч працюють безпосередньо у торговельній мережі. Це свідчить про значний масштаб діяльності та стратегічну важливість ефективного управління людськими ресурсами для забезпечення стабільності бізнесу.

Дослідження стану кадрової безпеки виявило серйозні виклики, спричинені воєнним станом. Найбільш критичною проблемою є втрата персоналу через мобілізацію, міграцію та звільнення, внаслідок чого чисельність працівників скоротилася з 60,7 тисяч у 2021 році до 48 тисяч у торговельній мережі станом на 2024 рік. Понад 4500 співробітників

перебувають на військовій службі, більше 4500 осіб виїхали за кордон, що створило дефіцит кадрів на ключових позиціях. Водночас продуктивність праці на одного працівника зросла більш ніж удвічі, що свідчить про інтенсифікацію трудових процесів та підвищене навантаження на персонал.

Система управління персоналом ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" має як сильні сторони, так і проблемні зони. До переваг належать розвинена мережа навчальних центрів у чотирьох містах України, де щорічно підвищують кваліфікацію понад 4000 працівників, чітка політика внутрішнього кар'єрного зростання, офіційне працевлаштування з повним соціальним пакетом. Проте висока плинність лінійного персоналу, надмірне навантаження через скорочення штату, недостатня ефективність систем мотивації та утримання цінних кадрів створюють системні ризики для стабільності трудового колективу.

Діагностика загроз кадровій безпеці дозволила класифікувати їх на зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх загроз високого рівня впливу належать мобілізація працівників та міграція населення, середнього рівня – дефіцит робочої сили на ринку праці, економічна нестабільність і руйнування інфраструктури. Внутрішні загрози включають високу плинність кадрів, перевантаження персоналу, ризики внутрішнього шахрайства та розкрадань, загрози інформаційній безпеці, недоліки систем мотивації та адаптації працівників. Комплексний вплив цих факторів вимагає розробки стратегічних заходів щодо удосконалення управління кадровою безпекою з урахуванням специфіки воєнного часу та перспектив післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

3.1 Напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою торговельної мережі

Удосконалення системи управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" потребує комплексного підходу, який враховує як поточні виклики воєнного стану, так і стратегічні цілі розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. На основі проведеного аналізу виявлених загроз та проблемних зон доцільно сформувати систему заходів, спрямованих на зниження плинності персоналу, підвищення мотивації працівників, забезпечення безпеки інформаційних ресурсів та створення стійкого кадрового потенціалу. Ці напрями мають бути взаємопов'язаними та підтримувати один одного, створюючи синергетичний ефект від впровадження змін. Кожен напрям повинен мати чіткі цілі, вимірювані показники ефективності та відповідальних виконавців з боку керівництва компанії.

Першим пріоритетним напрямом удосконалення є розробка диференційованої системи мотивації персоналу, яка враховує специфіку різних категорій працівників та їхні індивідуальні потреби. Традиційна модель винагороди, заснована виключно на базовому окладі та премії за виконання планових показників, виявилася недостатньо ефективною в умовах кризи, коли досягти цільових показників товарообігу стає складніше через зовнішні обставини. Доцільно запровадити багаторівневу систему мотивації, яка включатиме матеріальні та нематеріальні компоненти. Для лінійного персоналу можна передбачити додаткові виплати за бездоганне дотримання стандартів обслуговування, відсутність помилок у касових операціях, позитивні відгуки клієнтів. Для керівників середньої ланки доцільно розробити систему бонусів не лише за товарообіг, але й за утримання персоналу, зниження плинності кадрів у підпорядкованих підрозділах, ефективне управління конфліктами в колективі.

Нематеріальна мотивація повинна включати програми визнання досягнень працівників, можливості для професійного розвитку, створення комфортного психологічного клімату в колективах. Можна запровадити щомісячне нагородження кращих співробітників магазинів з врученням грамот, розміщенням фотографій на дошці пошани, публікацією інформації у корпоративних комунікаційних каналах. Такі заходи майже не потребують фінансових витрат, але значно підвищують самооцінку працівників та їхню лояльність до компанії. Додатково можна організовувати корпоративні заходи для згуртування колективів, святкування днів народження працівників, надання додаткових днів відпочинку за тривалу сумлінну працю. Для молодих амбітних співробітників важливим мотиватором є можливість швидкого кар'єрного зростання, тому потрібно створити прозорі та зрозумілі критерії просування по службі з конкретними термінами досягнення кожного рівня.

Другим напрямом удосконалення є оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу з метою зниження плинності кадрів на ранніх етапах роботи. Дослідження показують, що значна частина новоприйнятих працівників звільняється протягом перших трьох місяців роботи через незадоволеність умовами праці, невідповідність очікувань реальності або недостатню підтримку з боку колективу. Для вирішення цієї проблеми потрібно удосконалити процес первинного відбору кандидатів, приділяючи більше уваги не лише професійним компетенціям, але й особистісним якостям, стресостійкості, здатності працювати в команді. На етапі співбесіди важливо чесно розповідати про реальні умови праці, рівень навантаження, специфіку роботи з клієнтами, щоб кандидат міг свідомо прийняти рішення про відповідність цієї роботи його очікуванням.

Програма адаптації новоприйнятих працівників має бути структурованою та включати декілька етапів. Перший тиждень роботи новачок повинен працювати виключно під наглядом досвідченого наставника, який пояснює всі нюанси роботи, відповідає на питання, підтримує морально. На другому тижні можна поступово збільшувати самостійність працівника, але залишати

можливість звернутися за допомогою у будь-який момент. Через місяць роботи доцільно проводити зустріч з HR-спеціалістом або безпосереднім керівником для обговорення прогресу, виявлення труднощів, надання зворотного зв'язку. Така структурована програма адаптації значно підвищує ймовірність того, що новий працівник успішно інтегрується в колектив та залишиться працювати в компанії довгостроково. Наставників, які якісно виконують свою роботу, потрібно додатково мотивувати фінансово або нематеріально, визнаючи їхній внесок у розвиток кадрового потенціалу.

Третім напрямом є створення програм підтримки для різних категорій працівників з урахуванням їхніх специфічних потреб в умовах війни. Окрему увагу слід приділити підтримці внутрішньо переміщених осіб, які втратили житло та змушені починати життя з нуля у новому регіоні. Для таких працівників можна розробити програму допомоги з житлом, наприклад, надання безвідсоткової позики на оренду квартири на перші місяці роботи з поступовим погашенням з заробітної плати, або корпоративне орендування житла з подальшим заселенням кількох працівників. Це не лише допоможе людям у складній життєвій ситуації, але й забезпечить компанію мотивованими співробітниками, які цінуватимуть надану підтримку. Для працівників, які мають родичів на фронті або пережили втрату близьких, доцільно організувати доступ до психологічної підтримки, можливо через партнерство з професійними психологами або благодійними організаціями.

Жінки, які становлять 67% персоналу компанії, потребують особливих умов для поєднання роботи та сімейних обов'язків. Можна запровадити більш гнучкі графіки роботи для матерів з малими дітьми, надавати додаткові вихідні дні у разі хвороби дитини, організувати корпоративні дитячі кімнати при великих магазинах або офісах, де працівники зможуть залишити дітей під наглядом на час роботи. Для працівників передпенсійного віку, які можуть мати проблеми зі здоров'ям, доцільно розглянути можливість скороченого робочого дня або полегшених умов праці без значного зменшення заробітної

плати. Таке диференційоване ставлення до потреб різних категорій персоналу підвищить їхню лояльність та знизить бажання змінити роботодавця.

Четвертим напрямом удосконалення є розширення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників на всіх рівнях організації. Хоча компанія вже має чотири навчальні центри, які щорічно навчають понад чотири тисячі осіб, можна розширити програми навчання за рахунок онлайн-курсів, які будуть доступні працівникам у зручний для них час. Це особливо актуально для співробітників з віддалених регіонів, яким складно відвідувати очні тренінги у великих містах. Можна створити корпоративну освітню платформу з відеоуроками, тестами для самоперевірки, вебінарами від топ-менеджерів компанії. Теми курсів повинні охоплювати не лише вузькопрофесійні навички, але й загальні компетенції: комунікацію з клієнтами, управління стресом, тайм-менеджмент, основи цифрової грамотності.

Для талановитих працівників, які демонструють високі результати та лідерський потенціал, доцільно створити програму прискореного кар'єрного розвитку. Це може бути річна програма, протягом якої учасники проходять стажування у різних підрозділах компанії, беруть участь у стратегічних проектах, отримують менторську підтримку від топ-менеджерів. По завершенню програми успішні учасники отримують гарантоване просування на керівні позиції. Така ініціатива дозволить компанії вирощувати власні управлінські кадри, які глибоко розуміють специфіку бізнесу та поділяють цінності організації. Додатково можна запровадити практику ротації керівників між регіонами для обміну досвідом та кращими практиками, що сприятиме професійному розвитку та запобігатиме застою в управлінні.

П'ятим напрямом є впровадження комплексної системи запобігання внутрішнім загрозам безпеці, включаючи шахрайство, розкрадання та витік конфіденційної інформації. Традиційні методи контролю, такі як відеоспостереження та інвентаризації, потрібно доповнити сучасними технологічними рішеннями та організаційними заходами. Доцільно впровадити автоматизовану систему аналізу касових операцій, яка виявлятиме нетипові

транзакції, підозрілі повернення товарів, незвичайні знижки. Така система працює на основі алгоритмів машинного навчання та може автоматично сигналізувати службі безпеки про потенційні порушення для детальної перевірки. Це дозволить виявляти шахрайство на ранніх етапах та запобігати значним фінансовим втратам.

Організаційні заходи повинні включати чітке розмежування повноважень працівників, щоб унеможливити ситуації, коли одна особа контролює весь ланцюжок операції від прийому товару до його продажу. Регулярні ротації персоналу між магазинами також ускладнюють створення корупційних схем, оскільки працівникам складніше налагодити довгострокові зв'язки з нечесними постачальниками або створити групу співучасників. Важливо створити анонімну гарячу лінію або онлайн-форму, через яку працівники можуть повідомляти про підозрілі дії колег без страху помсти. Всі сигнали повинні ретельно перевірятися, а інформатори, чиї повідомлення підтвердилися, можуть отримувати винагороду. Водночас потрібно дбати про справедливість процесу розслідування, щоб уникнути несправедливих звинувачень та конфліктів у колективі.

Шостим напрямом є підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних працівників і клієнтів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Усі працівники, які мають доступ до корпоративних інформаційних систем, повинні пройти обов'язкове навчання з основ кібербезпеки. Програма навчання має включати розпізнавання фішингових листів, правила створення надійних паролів, безпечну роботу з корпоративною електронною поштою, заборону використання робочих комп'ютерів для особистих цілей. Можна проводити регулярні тестові фішингові атаки на працівників, щоб перевірити їхню пильність, а тих, хто не впорався з тестом, направляти на додаткове навчання. Такий підхід значно знижує ймовірність успішної кібератаки через людський фактор.

На технічному рівні потрібно запровадити багатофакторну аутентифікацію для доступу до критично важливих систем, регулярно

оновлювати програмне забезпечення, встановлювати надійні антивірусні програми на всіх робочих пристроях. Доступ до конфіденційної інформації має надаватися на основі принципу мінімальної необхідності, коли кожен працівник бачить лише ту інформацію, яка потрібна для виконання його безпосередніх обов'язків. При звільненні працівника його доступ до всіх корпоративних систем має блокуватися негайно в день звільнення, щоб запобігти можливості витоку даних або саботажу з боку образеного колишнього співробітника. Регулярні аудити інформаційної безпеки зовнішніми експертами допоможуть виявити слабкі місця в системі захисту та своєчасно їх усунути.

Сьомим напрямом є розробка стратегії залучення та утримання дефіцитних категорій працівників в умовах гострої конкуренції на ринку праці. Найбільш проблемними категоріями є чоловіки призовного віку, кваліфіковані логісти, досвідчені керівники середньої ланки, IT-фахівці. Для залучення цих категорій потрібно пропонувати конкурентні умови, які будуть привабливішими за пропозиції інших роботодавців. Це може включати підвищену заробітну плату, розширений соціальний пакет, допомогу у вирішенні питань бронювання від мобілізації для критично важливих фахівців через офіційні механізми. Для IT-спеціалістів можна запропонувати можливість частково працювати віддалено, гнучкий графік роботи, оплату професійних сертифікацій та участі у галузевих конференціях.

Утримання цінних працівників потребує постійної уваги з боку керівництва та створення умов для їхнього професійного зростання всередині компанії. Можна запровадити програму довгострокових контрактів з бонусами за лояльність, коли працівник отримує значну додаткову виплату після завершення кожного року роботи в компанії. Такі виплати можуть зростати прогресивно: за третій рік більше, ніж за другий, за п'ятий рік ще більше, створюючи економічний стимул залишатися в компанії якомога довше. Для керівників вищої ланки можна розглянути опціони на акції або участь у прибутках компанії, що робить їх фінансово зацікавленими у довгостроковому

успіху бизнесу. Регулярні опитування задоволеності працівників допоможуть виявляти проблеми на ранніх етапах та вживати коригуючих заходів до того, як цінний співробітник прийме рішення звільнитися.

Восьмим напрямом є підготовка до реінтеграції демобілізованих працівників у трудовий процес після завершення їхньої військової служби. Понад чотири з половиною тисячі співробітників компанії наразі захищають країну у складі Збройних Сил, і рано чи пізно вони повернуться до цивільного життя. Для успішної реінтеграції потрібно розробити спеціальну програму, яка включатиме психологічну підтримку, перенавчання для відновлення професійних навичок, можливе пристосування робочих місць під нові фізичні можливості у випадку поранень. Можна укласти партнерські угоди з психологічними центрами, які спеціалізуються на роботі з ветеранами, щоб забезпечити доступ до якісної психологічної допомоги. Перші місяці після повернення на роботу можуть бути особливо складними через необхідність адаптуватися до мирного життя та відновити втрачені навички.

Для працівників з інвалідністю внаслідок поранень потрібно передбачити можливість переведення на адміністративні позиції, які не вимагають значних фізичних навантажень, або створення спеціальних робочих місць з відповідним обладнанням. Наприклад, працівник, який втратив кінцівку та не може працювати на складі, може бути перекваліфікований на посаду оператора call-центру, диспетчера логістики або адміністратора корпоративних програм. Фінансова підтримка таких працівників протягом періоду реабілітації та перенавчання має бути гарантована, щоб вони відчували турботу з боку роботодавця. Інші співробітники також повинні пройти навчання з питань коректної взаємодії з ветеранами, розуміння їхніх особливих потреб, недопущення дискримінації або нетактовних коментарів про військовий досвід.

Дев'ятим напрямом є автоматизація та цифровізація HR-процесів для підвищення ефективності управління персоналом та зменшення адміністративного навантаження на HR-службу. Можна впровадити єдину цифрову платформу для управління всім життєвим циклом працівника від

найму до звільнення. Така платформа має включати модулі для публікації вакансій, збору та обробки резюме кандидатів, проведення відеоспівбесід, електронного підписання трудових договорів, ведення електронних особових справ працівників, автоматизованого розрахунку заробітної плати, обліку робочого часу, управління відпустками та лікарняними. Автоматизація рутинних процесів дозволить HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток талантів, покращення корпоративної культури, робота з утримання цінних кадрів.

Цифрова платформа також може включати модуль самообслуговування для працівників, де вони зможуть самостійно переглядати свої розрахункові листки, подавати заявки на відпустку, змінювати особисті дані, записуватися на корпоративні тренінги, залишати зворотній зв'язок про роботу керівників. Це підвищить прозорість HR-процесів та задоволеність працівників якістю обслуговування з боку кадрової служби. Аналітичні інструменти платформи дозволять відстежувати ключові показники ефективності управління персоналом: плинність кадрів у розрізі підрозділів, середній час закриття вакансій, витрати на найм одного працівника, ефективність програм навчання. На основі цих даних керівництво зможе приймати обґрунтовані рішення щодо коригування кадрової політики.

Десятим напрямом є формування та розвиток позитивної корпоративної культури, яка базується на цінностях взаємоповаги, підтримки, професіоналізму та соціальної відповідальності. Сильна корпоративна культура діє як невидимий механізм утримання персоналу, оскільки люди цінують не лише матеріальну винагороду, але й психологічний комфорт, почуття приналежності до команди, гордість за свою компанію. Потрібно чітко сформулювати та донести до кожного працівника цінності компанії, демонструвати їх на прикладі поведінки топ-менеджменту, заохочувати співробітників, які втілюють ці цінності у своїй роботі. Наприклад, якщо однією з цінностей є турбота про клієнтів, то працівник, який зробив додаткові

зусилля для вирішення проблеми покупця, має бути публічно відзначений та винагороджений.

Корпоративні комунікації мають бути відкритими та двосторонніми, коли працівники не просто отримують інформацію зверху вниз, але й можуть висловлювати свої думки, пропозиції, занепокоєння. Можна організовувати регулярні зустрічі керівництва з працівниками у форматі відкритого діалогу, де можна задавати будь-які питання та отримувати чесні відповіді про ситуацію в компанії, плани на майбутнє, причини тих чи інших управлінських рішень. Внутрішні медіа компанії, такі як корпоративна газета, сайт, соціальні мережі, Telegram-канал, мають розповідати не лише про досягнення бізнесу, але й про звичайних працівників, їхні історії успіху, життєві ситуації. Це створює відчуття людяності великої корпорації та зближує колектив.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Напрям удосконалення	Основні заходи	Очікувані результати	Відповідальні
Диференційована система мотивації	Багаторівнева система винагород, нематеріальна мотивація, програми визнання	Зниження плинності на 15-20%, підвищення продуктивності	HR-директор, керівники підрозділів
Оптимізація підбору та адаптації	Вдосконалення відбору кандидатів, структурована програма адаптації, наставництво	Зменшення звільнень на випробувальному терміні на 30%	Служба персоналу, керівники магазинів
Програми підтримки персоналу	Допомога ВПО, психологічна підтримка, гнучкі графіки для різних категорій	Підвищення лояльності, покращення психологічного клімату	HR-служба, соціальний відділ
Розвиток та кар'єрне зростання	Онлайн-навчання, програма прискореного розвитку, ротація керівників	Формування кадрового резерву, утримання талантів	Навчальні центри, топ-менеджмент
Запобігання внутрішнім загрозам	Автоматизований аналіз операцій, розмежування повноважень, анонімна гаряча лінія	Зниження втрат від шахрайства на 50-70%	Служба безпеки, IT-департамент
Кібербезпека та	Навчання персоналу,	Мінімізація ризиків	IT-безпека,

захист даних	багатофакторна аутентифікація, регулярні аудити	витоку інформації, відповідність законодавству	юридичний відділ
Залучення дефіцитних кадрів	Конкурентна компенсація, допомога з бронюванням, гнучкі умови праці	Закриття критичних вакансій, комплектація штату на 95%	Рекрутери, керівництво
Реінтеграція ветеранів	Психологічна підтримка, перенавчання, адаптація робочих місць	Успішне повернення 4500+ працівників, соціальна відповідальність	HR-служба, медичний персонал
Цифровізація HR-процесів	Єдина платформа управління персоналом, самообслуговування, аналітика	Підвищення ефективності HR на 40%, зниження адмінвитрат	IT-департамент, HR-служба
Корпоративна культура	Формулювання цінностей, відкриті комунікації, внутрішні медіа	Зростання залученості працівників, зміцнення бренду роботодавця	PR-служба, топ-менеджмент

Представлена таблиця 3.1 систематизує основні напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" з конкретизацією заходів, очікуваних результатів та відповідальних виконавців. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить створити стійку систему управління персоналом, яка буде ефективно працювати як в умовах поточних викликів воєнного часу, так і у довгостроковій перспективі післявоєнного відновлення. Кожен напрям має чіткі вимірювані показники ефективності, що дозволить контролювати прогрес впровадження та за необхідності коригувати стратегію. Синергетичний ефект від одночасної реалізації всіх напрямів значно перевищить результати точкових заходів, оскільки вони взаємно підсилюють один одного та формують цілісну екосистему кадрової безпеки підприємства.

Одинадцятим напрямом є створення системи моніторингу та раннього попередження кадрових ризиків, яка дозволить оперативно виявляти проблеми до того, як вони призведуть до серйозних наслідків. Потрібно визначити ключові індикатори кадрової безпеки, які будуть регулярно відстежуватися та аналізуватися. До таких індикаторів належать коефіцієнт плинності кадрів у розрізі підрозділів та посад, середній строк роботи працівників у компанії, кількість вакансій та середній час їх закриття, результати опитувань

задоволеності персоналу, кількість скарг та конфліктів у колективах, показники продуктивності праці, рівень захворюваності та абсентеїзму. Коли якийсь з цих показників виходить за межі нормальних значень, система має автоматично сигналізувати відповідальним особам про необхідність детального аналізу ситуації.

Регулярні опитування працівників є важливим інструментом раннього виявлення проблем у кадровій сфері. Можна проводити щоквартальні анонімні опитування, де працівники оцінюють різні аспекти своєї роботи: задоволеність рівнем оплати праці, відносини з керівництвом та колегами, можливості для розвитку, баланс між роботою та особистим життям, рівень стресу. Аналіз результатів опитувань дозволить виявляти проблемні підрозділи, де показники значно гірші за середні по компанії, та вживати цільових заходів для покращення ситуації. Додатково потрібно проводити exit-інтерв'ю з працівниками, які звільняються, щоб зрозуміти справжні причини їхнього рішення та використати цю інформацію для покращення умов праці для тих, хто залишається.

Дванадцятим напрямом є розвиток партнерських відносин з навчальними закладами для забезпечення постійного припливу молодих кадрів та формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця серед студентів. Можна укласти договори про співпрацю з профільними коледжами та університетами, які готують фахівців у сфері торгівлі, логістики, управління персоналом. В рамках таких договорів студенти могли б проходити практику в магазинах та офісах компанії, отримуючи реальний досвід роботи у великій корпорації. Кращі студенти-практиканти могли б отримувати пропозиції про працевлаштування ще до завершення навчання, що забезпечило б компанію потоком мотивованих молодих працівників.

Можна також організовувати день відкритих дверей для студентів, коли вони можуть відвідати магазини та розподільчі центри, поспілкуватися з керівниками, дізнатися про кар'єрні можливості. Представники компанії можуть виступати з лекціями у навчальних закладах, розповідаючи про

специфіку роботи у ритейлі, сучасні тренди галузі, вимоги до молодих фахівців. Для найталановитіших студентів можна запровадити корпоративні стипендії або гранти на навчання з умовою відпрацювання певного терміну в компанії після випуску. Така стратегія дозволить не лише забезпечити приплив кадрів, але й впливати на якість підготовки майбутніх фахівців, пропонуючи навчальним закладам актуалізувати програми відповідно до реальних потреб бізнесу.

Тринадцятим напрямом є впровадження гнучких форм зайнятості для залучення працівників, які не можуть або не хочуть працювати на повну ставку за стандартним графіком. Це можуть бути студенти, які навчаються денно та можуть працювати лише у вечірні години або вихідні, матері з малими дітьми, які потребують скороченого робочого дня, пенсіонери, які хочуть підробити до пенсії, особи з обмеженими можливостями, які можуть виконувати певні функції віддалено. Розширення варіантів зайнятості збільшить базу потенційних кандидатів та дозволить ефективніше використовувати людські ресурси. Наприклад, у магазині можна мати кілька працівників на частковій зайнятості, які покривають пікові години відвідуваності, замість утримання повного штату протягом всього дня.

Для деяких функцій можна запровадити віддалену або гібридну форму роботи, коли працівник частину часу працює з дому, а частину – в офісі. Це особливо актуально для адміністративного персоналу, аналітиків, фахівців з маркетингу, IT-спеціалістів. Віддалена робота розширює географію пошуку талантів, оскільки можна наймати фахівців з будь-якого регіону України, не вимагаючи від них переїзду. Водночас потрібно розробити чіткі правила віддаленої роботи, системи контролю виконання завдань, забезпечити працівників необхідним обладнанням та доступом до корпоративних систем. Гнучкий підхід до форм зайнятості демонструє сучасність компанії та її готовність адаптуватися до індивідуальних потреб працівників.

Чотирнадцятим напрямом є активізація роботи з формування бренду роботодавця та підвищення впізнаваності компанії на ринку праці як

привабливого місця для роботи. У конкурентному середовищі, де всі роботодавці борються за обмежену кількість кваліфікованих кадрів, сильний employer brand стає вирішальним фактором у залученні талантів. Потрібно активно використовувати різні канали комунікації для просування позитивного іміджу компанії: корпоративний сайт з розділом про кар'єру, сторінки у соціальних мережах, спеціалізовані сайти з пошуку роботи, участь у ярмарках вакансій, публікації у ЗМІ про досягнення компанії та її соціальні ініціативи. Важливо розповідати реальні історії успіху працівників, які розпочинали з нижчих позицій та виросли до керівників, демонструючи можливості кар'єрного зростання.

Можна створити відеоконтент, де працівники різних рівнів розповідають про свою роботу, колектив, переваги роботи в компанії. Такий контент виглядає аутентично та викликає довіру у потенційних кандидатів більше, ніж формальні рекламні повідомлення. Участь компанії у рейтингах кращих роботодавців, отримання професійних нагород у сфері HR також підвищують привабливість для шукачів роботи. Важливо відстежувати репутацію компанії на спеціалізованих платформах, де працівники та колишні працівники залишають відгуки про роботодавця, оперативно реагувати на негативні коментарі, працювати над усуненням зазначених проблем. Послідовна робота з розвитку employer brand дасть результати у вигляді збільшення кількості вхідних заявок від кандидатів та підвищення якості претендентів на вакансії.

П'ятнадцятим напрямом є забезпечення соціальної відповідальності бізнесу через розширення благодійних та соціальних програм, спрямованих як на підтримку власних працівників, так і на допомогу суспільству загалом. Хоча компанія вже надала понад два мільярди гривень благодійної допомоги з початку війни, можна систематизувати цю діяльність та зробити її частиною корпоративної стратегії. Для власних працівників можна створити фонд взаємодопомоги, куди співробітники можуть добровільно робити внески, а потім цей фонд надає підтримку колегам, які опинилися у скрутній ситуації через хворобу, втрату житла, інші непередбачені обставини. Компанія може

подвоїти кожну гривню, внесену працівниками, демонструючи свою підтримку цієї ініціативи.

Можна організувати програму волонтерства, коли працівники у робочий час можуть брати участь у соціальних проектах, таких як допомога дитячим будинкам, притулкам для тварин, прибирання територій, підтримка військових госпіталів. Компанія може надавати оплачувані волонтерські дні кілька разів на рік, заохочуючи працівників займатися благодійністю. Участь у таких проектах підвищує командний дух, дає відчуття змістовності роботи не лише заради заробітку, але й для блага суспільства. Прозора звітність про соціальні ініціативи компанії, регулярне інформування працівників та широкої публіки про конкретні результати благодійної діяльності підвищує довіру до бізнесу та формує позитивний імідж соціально відповідального роботодавця, що опосередковано сприяє залученню та утриманню працівників, які поділяють ці цінності.

3.2 Практичні рекомендації щодо мінімізації кадрових ризиків та нейтралізації загроз в умовах воєнного стану

Мінімізація кадрових ризиків в умовах воєнного стану вимагає від ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. На відміну від довоєнного періоду, коли кадрова політика могла плануватися на роки вперед, зараз ситуація змінюється дуже швидко і компанія має бути готова адаптуватися буквально за лічені дні. Практичні рекомендації мають бути конкретними, реалістичними та такими, що можуть бути впроваджені без надмірних фінансових витрат, оскільки бюджети підприємств обмежені через загальну економічну нестабільність. При цьому кожна рекомендація повинна враховувати специфіку роботи саме у торговельній мережі, де більшість персоналу безпосередньо контактує з клієнтами і від їхнього настрою та професіоналізму залежить репутація всього бренду.

Першою практичною рекомендацією є створення кадрового резерву на всі критичні позиції, особливо на рівні керівників магазинів та ключових фахівців. Зараз ситуація така, що працівник може несподівано отримати повістку і вже наступного дня його не буде на робочому місці, або він може прийняти рішення евакуюватися за кордон через загострення ситуації у його регіоні. Якщо у компанії немає заздалегідь підготовленої заміни, то магазин може залишитися без керівника, що призведе до хаосу у роботі. Тому потрібно для кожної ключової позиції мати мінімум дві кандидатури з числа діючих працівників, які вже пройшли попереднє навчання і в разі необхідності можуть швидко взяти на себе додаткові обов'язки. Наприклад, заступник керівника магазину має бути готовий повністю замінити свого начальника, а один з досвідчених старших касирів може тимчасово виконувати функції заступника.

Друга рекомендація стосується диверсифікації каналів пошуку персоналу та використання нестандартних підходів до рекрутингу. Якщо раніше було достатньо розмістити вакансію на спеціалізованих сайтах і чекати відгуків, то зараз конкуренція за кадри настільки висока, що потрібно активно шукати потенційних працівників усюди, де це можливо. Можна використовувати соціальні мережі, особливо локальні групи у Facebook та Telegram, де мешканці конкретних районів обговорюють новини свого регіону. У таких групах можна розмістити пост про вакансію з наголосом на близькості до дому, що важливо в умовах проблем з транспортом та комендантської години. Також варто налагодити співпрацю з центрами зайнятості, волонтерськими організаціями, які допомагають внутрішньо переміщеним особам, адже серед них багато кваліфікованих фахівців, які шукають роботу на новому місці.

Третя рекомендація полягає у запровадженні прискореної процедури найму для оперативного закриття термінових вакансій без втрати якості відбору кандидатів. В умовах війни швидкість має критичне значення, оскільки хороший кандидат може отримати кілька пропозицій одночасно і прийме ту, де йому швидше зателефонують та запропонують конкретні умови. Стандартна процедура найму, яка передбачає кілька етапів співбесід, тестові завдання,

перевірку рекомендацій, може тривати два-три тижні, що є занадто довго. Потрібно скоротити цей процес до максимум п'яти робочих днів для лінійних позицій та десяти днів для керівних. Це можна зробити через проведення всіх співбесід за один день, використання відеозв'язку замість особистих зустрічей для попереднього відбору, делегування повноважень щодо прийняття рішень безпосереднім керівникам без необхідності узгодження з головним офісом.

Четверта рекомендація передбачає розробку спеціальних компенсаційних пакетів для працівників, які погоджуються працювати у складних умовах прифронтових або нещодавно деокупованих регіонів. Зрозуміло, що не всі люди готові ризикувати своїм життям заради роботи у небезпечній зоні, але є категорія працівників, які або не мають можливості виїхати, або свідомо обирають залишитися у своєму регіоні. Для таких співробітників потрібно передбачити підвищену заробітну плату, можливо на 30-50% більшу за стандартні ставки у безпечних регіонах, додаткове страхування життя та здоров'я, компенсацію витрат на проживання у безпечнішому місці з можливістю їздити на роботу вахтовим методом. Також можна запропонувати пріоритетне право на евакуацію та працевлаштування в іншому регіоні у разі загострення бойових дій, щоб люди відчували, що компанія про них подбає у будь-якій ситуації.

П'ята рекомендація стосується впровадження системи ротації персоналу між відносно безпечними та небезпечними регіонами для зниження психологічного навантаження на працівників. Люди, які постійно працюють під загрозою обстрілів, чують вибухи, змушені регулярно ховатися в укриттях, переживають хронічний стрес, який призводить до вигорання, депресії, рішення звільнитися. Якщо компанія запропонує таким працівникам можливість кожні три-шість місяців міняти місце роботи, наприклад, три місяці працювати у Харкові або Запоріжжі, а потім три місяці у Львові або Івано-Франківську, це дозволить їм відновлюватися психологічно та фізично. Так, це створює додаткові організаційні складнощі з переміщенням людей, потребує забезпечення їх житлом на новому місці, але це все одно дешевше та

ефективніше, ніж постійно шукати нових працівників замість тих, хто не витримав психологічного тиску.

Шоста рекомендація передбачає організацію корпоративного психологічного супроводу для працівників, які переживають наслідки травматичного досвіду війни. Багато співробітників втратили близьких, пережили обстріли своїх будинків, були змушені евакуюватися, залишивши все майно, мають родичів у полоні або на фронті. Ці люди приходять на роботу з важким емоційним тягарем, який впливає на їхню здатність ефективно виконувати обов'язки та спілкуватися з колегами і клієнтами. Компанія може укласти договір з психологічною службою або індивідуальними психологами, які надаватимуть консультації працівникам на конфіденційній основі, можливо онлайн для більшої доступності. Важливо створити атмосферу, де звернення до психолога не сприймається як ознака слабкості, а як нормальна турбота про своє ментальне здоров'я, так само як відвідування лікаря при фізичній хворобі.

Сьома рекомендація полягає у створенні системи швидкого обміну інформацією про безпекову ситуацію та координації дій у разі надзвичайних подій. Кожен магазин має мати чіткий план дій на випадок повітряної тривоги, обстрілів, інших загроз безпеці відвідувачів та персоналу. Працівники повинні знати, де знаходиться найближче укриття, як швидко та організовано евакуювати покупців, кому і в якій послідовності телефонувати для повідомлення про ситуацію. У компанії має бути спеціальна група реагування на кризові ситуації, яка на зв'язку двадцять чотири години на добу і може оперативно приймати рішення про закриття магазинів, евакуацію персоналу, надання допомоги постраждалим. Також потрібно мати резервні канали комунікації на випадок, якщо основні засоби зв'язку будуть пошкоджені, наприклад мобільний зв'язок різних операторів, месенджери, рації для критичних об'єктів.

Восьма рекомендація передбачає гнучкий підхід до графіків роботи з урахуванням комендантської години та особливостей транспортного сполучення у воєнний час. У багатьох регіонах транспорт працює з перебоями,

автобуси та маршрутки їздять рідше, частина маршрутів взагалі скасована через безпеку. Працівник може витрачати у два-три рази більше часу на дорогу до роботи і назад, ніж до війни, що дуже виснажує фізично та психологічно. Тому компанія може допомогти з організацією корпоративного транспорту, який забиратиме працівників з певних точок міста і привозитиме до магазину, а після зміни відвозитиме додому. Це особливо актуально для працівників ранкових та вечірніх змін, коли громадський транспорт майже не ходить. Альтернативою може бути компенсація витрат на таксі для працівників, чия зміна закінчується пізно ввечері і їм небезпечно або неможливо дістатися додому іншим способом.

Дев'ята рекомендація стосується налагодження ефективної взаємодії зі службами у справах ветеранів та військовими комісаріатами для вирішення питань бронювання критично важливих працівників від мобілізації через легальні механізми. Законодавство передбачає можливість бронювання працівників підприємств, які забезпечують критично важливу діяльність для функціонування економіки та забезпечення населення, але процедура отримання такої броні є досить складною та бюрократичною. Компанії потрібно виділити відповідального фахівця або навіть цілий відділ, який займатиметься збором необхідних документів, поданням заяв, комунікацією з державними органами, відстежуванням змін у законодавстві. Бронювання має надаватися насамперед ключовим фахівцям, яких неможливо або дуже складно замінити, наприклад керівникам логістичних центрів, головним технологам, IT-фахівцям, які обслуговують критичну інфраструктуру.

Десята рекомендація передбачає розробку програми поступової реінтеграції демобілізованих працівників з гнучким графіком роботи на перших етапах повернення. Коли людина повертається з фронту, їй потрібен час для адаптації до мирного життя, відновлення фізичного здоров'я, можливо проходження реабілітації. Не варто очікувати, що вона зможе одразу працювати з такою ж інтенсивністю, як до мобілізації. Перші кілька місяців після повернення можна запропонувати працівникові скорочений робочий день, додаткові вихідні для відвідування лікарів, гнучкий графік, який дозволяє

поєднувати роботу з відновлювальними процедурами. Також потрібно організувати перенавчання або курси для відновлення професійних навичок, оскільки за час відсутності могли змінитися бізнес-процеси, впроваджено нове обладнання чи програмне забезпечення, з'явитися нові стандарти роботи.

Одинадцята рекомендація полягає у впровадженні системи внутрішнього переміщення працівників між регіонами для збалансування кадрового забезпечення у різних частинах країни. Ситуація зараз така, що у західних регіонах конкуренція за працівників дуже висока через наплив внутрішньо переміщених осіб та активність бізнесу, тоді як у східних та прифронтових регіонах є гострий дефіцит кадрів. Компанія може запропонувати працівникам зі Львова, Івано-Франківська, Ужгорода можливість переїхати працювати, наприклад, до Миколаєва чи Одеси з повною компенсацією витрат на переїзд, допомогою у пошуку житла, можливо наданням службового житла на перший час, підвищеною зарплатою як компенсацією за незручності. Хтось може погодитися на такий варіант через особисті обставини, бажання змінити обстановку, можливість швидшого кар'єрного зростання у регіоні з меншою конкуренцією.

Дванадцята рекомендація передбачає активне залучення до роботи категорій населення, які раніше могли не розглядатися як пріоритетні кандидати, зокрема людей з інвалідністю, пенсіонерів, студентів. В умовах гострого дефіциту робочої сили не можна дозволити собі ігнорувати жодну категорію потенційних працівників. Люди з інвалідністю, які мають обмеження по фізичному навантаженню, цілком можуть працювати касирами, адміністраторами, операторами call-центру, тобто на позиціях, які не вимагають постійного пересування або підняття важких предметів. Пенсіонери часто мають величезний життєвий та професійний досвід, відповідальність, дисциплінованість, і можуть бути чудовими консультантами, наставниками для молодших колег, працівниками неповного робочого дня. Студенти денної форми навчання можуть працювати у вечірні зміни або вихідні дні, коли у магазинах найбільший наплив відвідувачів.

Тринадцята рекомендація стосується впровадження програми cross-training, коли працівники навчаються виконувати обов'язки не лише на своїй позиції, але й на суміжних. Це створює додаткову гнучкість у розстановці персоналу та дозволяє швидко реагувати на непередбачені обставини. Наприклад, касир може навчитися виконувати функції викладача товару, старший продавець може освоїти роботу адміністратора, завідувач секцією може підмінити касира у разі потреби. Коли працівники володіють кількома професійними навичками, це не лише допомагає компанії у складні моменти, але й робить саму роботу цікавішою для людини, дає можливість змінювати види діяльності протягом дня, знижує монотонність, розвиває нові компетенції. Додатково працівники, які володіють кількома спеціальностями, стають більш цінними для компанії і можуть претендувати на підвищення зарплати або просування по службі.

Чотирнадцята рекомендація передбачає створення мобільних груп швидкого реагування з числа досвідчених працівників, які можуть у короткі терміни виїжджати у регіони, де виникає гостра потреба у персоналі. Наприклад, якщо у новозвільненому населеному пункті компанія відкриває магазин, але місцеве населення або евакуйовувалося, або потребує часу для відновлення, туди можна відправити мобільну групу з п'яти-семи досвідчених працівників з інших регіонів, які забезпечать роботу магазину перші кілька місяців, поки будуть підготовлені місцеві кадри. Або якщо у якомусь магазині сталася масова хвороба персоналу чи інша надзвичайна ситуація, мобільна група може терміново виїхати туди і підтримати роботу об'єкта. Працівники, які входять до таких груп, мають отримувати додаткову компенсацію за готовність до відряджень, їм має забезпечуватися комфортне проживання та харчування під час виїздів.

П'ятнадцята рекомендація полягає у регулярному перегляді та актуалізації всіх HR-політик і процедур з урахуванням змін законодавства та реалій воєнного стану, оскільки ситуація змінюється дуже динамічно і те, що працювало півроку тому, може бути вже неактуальним. Кожні три місяці

потрібно збирати робочу групу з представників HR-служби, юридичного відділу, керівників підрозділів для аналізу ефективності діючих підходів до управління персоналом, обговорення проблем, з якими стикаються у роботі, генерування нових ідей щодо покращення ситуації. Результатом таких зустрічей мають бути конкретні рішення про зміни у кадровій політиці, корекцію окремих процедур, запуск пілотних проектів для тестування нових підходів. Гнучкість і готовність експериментувати, швидко відмовлятися від того, що не працює, і масштабувати успішні практики є ключовими факторами виживання бізнесу в умовах невизначеності. Також важливо відстежувати досвід інших компаній галузі, вивчати кращі практики, адаптувати їх під специфіку власного бізнесу, не боятися запозичувати хороші ідеї та пропонувати власні інноваційні рішення, які можуть стати стандартом для всієї галузі.

3.3 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління кадровою безпекою базується на фактичних показниках діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" за 2024 рік та передбачає порівняння поточних втрат підприємства з очікуваними результатами після впровадження рекомендацій. Згідно з даними таблиці 2.2, у 2024 році чисельність працівників торговельної мережі становила 48 тисяч осіб при загальній чисельності групи компаній 59 тисяч осіб, середня заробітна плата дорівнювала 14000 гривень на місяць, а товарообіг склав 248,8 мільярдів гривень. Для оцінки ефективності використовуються показники прямих витрат на заміну персоналу, втрат від простоїв робочих місць, впливу на продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів. Горизонт розрахунків прийнято на один календарний рік з можливістю екстраполяції результатів на наступні періоди за умови збереження тенденцій.

Визначення поточних втрат від високої плинності кадрів є відправною точкою для обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів та розрахунку потенційної економії від їх реалізації. За даними розділу 2.2, плинність лінійного персоналу роздрібної мережі становить серйозну проблему для підприємства, а таблиця 2.4 показує, що товарообіг на одного працівника зріс зі 2,45 мільйонів гривень у 2021 році до 5,18 мільйонів гривень у 2024 році, тобто на 111,4%, що свідчить про значне збільшення навантаження на персонал.

У розділі 1.1 зазначено, що для галузі роздрібної торгівлі плинність традиційно становить близько 60% на рік, проте в умовах воєнного стану через обмежену мобільність населення цей показник може бути дещо нижчим. Для консервативних розрахунків приймемо оціночний коефіцієнт плинності на рівні 38% від чисельності персоналу торговельної мережі, що відповідає специфіці поточної ситуації та враховує як об'єктивні обмеження мобільності, так і складні умови роботи.

Якщо чисельність працівників торговельної мережі становить 48000 осіб, а коефіцієнт плинності оцінюється на рівні 38%, то протягом року підприємство втрачає приблизно 18240 працівників, яких необхідно замінити новими співробітниками для підтримання операційної діяльності. За методологією західних дослідників у сфері управління персоналом, прямі витрати на заміну одного працівника у роздрібній торгівлі становлять від 50% до 150% його річної заробітної плати залежно від посади та кваліфікації, що включає розміщення вакансій, час HR-спеціалістів на обробку резюме та проведення співбесід, оформлення документів, базове навчання корпоративним стандартам та адаптацію на робочому місці.

При середній заробітній платі 14000 гривень на місяць річний фонд оплати праці одного працівника становить 168000 гривень, а витрати на його заміну можна оцінити приблизно у 84000 гривень або 50% від річного фонду для лінійних позицій, тоді як для керівних посад цей показник буде вищим та може сягати 100-150% через складність підбору кваліфікованих кандидатів.

Розрахунок загальних річних втрат від плинності кадрів показує, що при заміні 18240 працівників із середньою вартістю 84000 гривень на особу підприємство несе прямі витрати у розмірі 1532160000 гривень або понад 1,53 мільярда гривень на рік, що становить приблизно 0,62% від річного товарообігу компанії. До цих прямих витрат слід додати непрямі втрати від зниження продуктивності праці новоприйнятих працівників у період адаптації, яка триває в середньому два-три місяці, коли новачок працює лише на 60-70% від продуктивності досвідченого співробітника, а також втрати продажів через неукомплектованість штату у пікові періоди та погіршення якості обслуговування клієнтів.

За експертними оцінками, непрямі втрати можуть додавати ще 50% до прямих витрат, тобто близько 766 мільйонів гривень додаткових збитків на рік, що разом із прямими витратами дає загальну суму втрат приблизно 2,3 мільярда гривень або 0,92% товарообігу підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок поточних втрат від плинності кадрів ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

Показник	Значення
Чисельність працівників торговельної мережі, осіб	48000
Оціночний коефіцієнт плинності кадрів, %	38
Кількість працівників, що потребують заміни за рік, осіб	18240
Середня заробітна плата, грн/міс	14000
Річний фонд оплати праці на одного працівника, грн	168000
Витрати на заміну одного працівника (50% від річного ФОП), грн	84000
Загальні прямі витрати на заміну персоналу, млн грн	1532,16
Оціночні непрямі втрати (50% від прямих), млн грн	766,08
Загальні втрати від плинності кадрів, млн грн	2298,24
Частка загальних втрат у товарообігу, %	0,92

Комплекс запропонованих заходів з удосконалення управління кадровою безпекою передбачає інвестиції у п'ятнадцять основних напрямків з загальним бюджетом 320 мільйонів гривень на перший рік реалізації програми. Найбільш витратними напрямками є підвищені компенсації для працівників складних

прифронтових регіонів у розмірі 55 мільйонів гривень, організація корпоративного транспорту для доставки працівників із бюджетом 42 мільйони гривень, цифровізація HR-процесів через впровадження єдиної платформи управління персоналом з інвестиціями 38 мільйонів гривень.

Створення кадрового резерву та автоматизація процесів рекрутингу потребують разом 30 мільйонів гривень, програма реінтеграції демобілізованих працівників закладена з бюджетом 26 мільйонів, а корпоративний психологічний супровід потребує 22 мільйони гривень щорічно. Решта заходів, включаючи систему внутрішнього переміщення працівників, програму ротації персоналу, cross-training, мобільні групи швидкого реагування, розвиток корпоративної культури та систему моніторингу ризиків, разом становлять 107 мільйонів гривень інвестицій.

Структура витрат на впровадження програми передбачає, що близько 144 мільйони гривень або 45% загального бюджету становлять одноразові інвестиції у створення інфраструктури, придбання програмного забезпечення, розробку навчальних програм та впровадження систем моніторингу, які у наступні роки не потребуватимуть повторного фінансування. Решта 176 мільйонів гривень представляють постійні операційні витрати, які необхідно закладати у щорічний бюджет управління персоналом для підтримки функціонування всіх програм на постійній основі, включаючи виплату підвищених компенсацій працівникам складних регіонів, утримання корпоративного транспорту, оплату послуг психологів та фінансування програм ротації і переміщення персоналу.

Такий розподіл витрат робить програму фінансово привабливою, оскільки після першого року реалізації вимоги до бюджету знижуються майже вдвічі при збереженні або навіть зростанні економічного ефекту через накопичувальний вплив заходів на корпоративну культуру та репутацію компанії.

Очікуваний економічний ефект від впровадження програми складається з одинадцяти основних джерел економії та додаткових доходів, які разом можуть

забезпечити сукупну вигоду близько 918 мільйонів гривень на рік. Найбільший внесок у загальну економію дає зниження витрат на заміну персоналу через утримання працівників завдяки комплексному покращенню умов праці, що при зниженні плинності на 8-10 процентних пунктів дозволить утримати приблизно 4000 осіб та заощадити 336 мільйонів гривень.

Підвищення продуктивності праці через психологічну підтримку працівників може дати додаткові 180 мільйонів гривень економічного ефекту, якщо послугами психологів скористається 15% персоналу або близько 7200 осіб, і це дозволить знизити їхню плинність на 10 процентних пунктів та підвищити ефективність роботи на 12-15%. Покращення утримання працівників через розвиток корпоративної культури може знизити плинність ще на 3 процентні пункти та забезпечити економію 120 мільйонів гривень, а програма cross-training дозволить зменшити потребу у тимчасовому персоналі на 10% та заощадити близько 67 мільйонів гривень.

Економія від швидшого закриття критичних вакансій через наявність підготовленого кадрового резерву може становити 31,5 мільйона гривень при заміні керівників 350 магазинів протягом року, коли час на призначення скорочується з 30-45 днів до 3-5 днів. Збереження досвідчених кадрів у складних прифронтових регіонах завдяки підвищеним компенсаціям утримає близько 300 працівників та дасть економію 25,2 мільйона гривень на витратах їх заміни.

Успішна реінтеграція 750 демобілізованих ветеранів замість найму нових працівників забезпечить економію 43,5 мільйона гривень за рахунок різниці між вартістю реінтеграції у 35000 гривень та вартістю зовнішнього найму у 84000 гривень на особу. Система внутрішнього переміщення 350 працівників між регіонами замість дорогого зовнішнього рекрутингу у дефіцитних областях дасть економію 21 мільйон гривень, а корпоративний транспорт дозволить утримати 400 працівників вечірніх змін та заощадити 33,6 мільйона гривень. Мобільні групи швидкого реагування допоможуть уникнути закриття 15-20 магазинів через кадрові проблеми та збережуть продажі на суму близько 55

мільйонів гривень, а цифровізація HR-процесів підвищить ефективність служби персоналу та дасть економію 4,75 мільйона гривень.

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на впровадження заходів з управління кадровою безпекою

Найменування заходу	Витрати, млн грн
Створення кадрового резерву та навчальні програми	18,0
Автоматизація процесів рекрутингу	12,0
Диверсифікація каналів пошуку персоналу	18,0
Підвищені компенсації для складних регіонів	55,0
Корпоративний психологічний супровід	22,0
Програма ротації персоналу між регіонами	18,0
Система швидкого реагування на кризові ситуації	6,5
Організація корпоративного транспорту	42,0
Програма реінтеграції демобілізованих працівників	26,0
Система внутрішнього переміщення працівників	19,0
Програма cross-training персоналу	15,0
Мобільні групи швидкого реагування	9,5
Цифровізація HR-процесів	38,0
Розвиток корпоративної культури та комунікацій	14,0
Система моніторингу кадрових ризиків	7,0
Разом	320,0

Зведений розрахунок економічної ефективності показує, що при загальних інвестиціях у розмірі 320 мільйонів гривень на перший рік реалізації програми очікуваний сукупний економічний ефект може становити близько 918 мільйонів гривень, що забезпечує чистий економічний ефект на рівні 598 мільйонів гривень або 187% рентабельності інвестицій. Термін окупності програми становить приблизно 4,2 місяця, оскільки щомісячний економічний ефект при рівномірному розподілі протягом року складає близько 76,5 мільйонів гривень, тоді як середньомісячні витрати дорівнюють 26,7 мільйонам гривень з урахуванням розподілу одноразових інвестицій на дванадцять місяців.

Критично важливим є те, що більшість одноразових інвестицій у розмірі 144 мільйонів гривень здійснюється на початку програми, після чого постійні операційні витрати становлять лише 176 мільйонів гривень на рік при

очікуваному економічному ефекті понад 900 мільйонів, що забезпечує позитивний грошовий потік уже з другого року реалізації та дозволяє реінвестувати заощаджені кошти у розвиток бізнесу.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів

Джерело економічного ефекту	Оцінка ефекту, млн грн/рік
Зниження витрат на заміну персоналу (утримання 4000 осіб)	336,0
Економія на швидшому закритті вакансій через кадровий резерв	31,5
Збереження досвідчених кадрів у складних регіонах (300 осіб)	25,2
Успішна реінтеграція ветеранів замість зовнішнього найму (750 осіб)	43,5
Внутрішнє переміщення замість дорогого найму (350 осіб)	21,0
Збереження продажів через корпоративний транспорт (400 осіб)	33,6
Підвищення продуктивності через психологічну підтримку (7200 осіб)	180,0
Гнучкість у розстановці персоналу через cross-training	67,0
Збереження продажів через мобільні групи	55,0
Підвищення ефективності HR-служби	4,75
Покращення утримання через корпоративну культуру	120,0
Сумарний очікуваний економічний ефект	917,55

Додатковим позитивним ефектом від впровадження запропонованих заходів є покращення нефінансових показників діяльності підприємства, які важко виразити у грошовій формі, але які мають довгостроковий стратегічний вплив на успішність бізнесу. Підвищення задоволеності працівників умовами праці та турботою компанії про їхнє благополуччя призводить до зростання якості обслуговування клієнтів, оскільки мотивовані працівники більш уважні, доброзичливі та готові допомагати покупцям у виборі товарів, що підвищує лояльність споживачів до мережі.

Зміцнення репутації компанії як соціально відповідального роботодавця, який дбає про своїх співробітників навіть у складних умовах воєнного стану, підвищує привабливість бренду для споживачів та полегшує залучення нових талантів у майбутньому, створюючи конкурентну перевагу на ринку праці.

Формування кадрового резерву та розвиток компетенцій працівників через програми навчання створює стійку базу для масштабування бізнесу після завершення війни, коли очікується відновлення економічного зростання та розширення мережі магазинів у нові регіони або формати торгівлі.

Ризики реалізації запропонованої програми пов'язані передусім із зовнішніми факторами, на які підприємство не може впливати, зокрема подальшою ескалацією воєнних дій, можливими новими хвилями мобілізації, погіршенням економічної ситуації в країні. Якщо інтенсивність бойових дій зросте та мобілізація охопить ширші верстви населення, зусилля компанії з утримання персоналу можуть виявитися недостатніми, оскільки працівники будуть фізично відсутні через призов до лав збройних сил незалежно від бажання компанії їх утримати, що знизить фактичний економічний ефект від програми.

Технічні ризики пов'язані з можливими складнощами впровадження автоматизованих систем управління персоналом через кіберзагрози, необхідність забезпечення надійного інтернет-з'єднання у всіх регіонах присутності, потребу у навчанні працівників роботі з новими програмами, що може затримати отримання очікуваних результатів на кілька місяців. Організаційні ризики включають можливий опір змінам з боку менеджменту середньої ланки, який звик працювати за старими схемами, недостатню координацію між різними підрозділами при реалізації комплексних програм, ймовірність плинності у самій HR-службі, що може призвести до втрати наступності та зниження якості реалізації окремих компонентів програми.

Для мінімізації ризиків та забезпечення успішної реалізації програми необхідно передбачити кілька захисних механізмів та альтернативних сценаріїв дій у випадку виникнення непередбачених обставин.

По-перше, доцільно запровадити поетапне впровадження заходів з пілотним тестуванням найбільш складних елементів на обмеженій кількості об'єктів перед масштабуванням на всю мережу, що дозволить виявити

проблеми на ранній стадії та внести корективи без значних фінансових втрат і репутаційних ризиків.

По-друге, варто створити резервний фонд у розмірі 10-15% від загального бюджету програми або близько 35-50 мільйонів гривень для покриття непередбачених витрат або компенсації затримок у реалізації окремих компонентів через об'єктивні обставини.

По-третє, потрібно сформувати спеціальну проєктну команду з представників топ-менеджменту, яка нестиме відповідальність за координацію всіх напрямків програми, регулярний моніторинг прогресу, прийняття оперативних рішень щодо корекції планів у разі відхилення від очікуваних результатів та забезпечить ефективну комунікацію між усіма зацікавленими сторонами.

Таблиця 3.5

Зведений розрахунок економічної ефективності програми управління кадровою безпекою

Показник	Значення
Загальний бюджет програми на перший рік, млн грн	320,0
У тому числі одноразові інвестиції, млн грн	144,0
У тому числі постійні операційні витрати, млн грн	176,0
Очікуваний сукупний економічний ефект, млн грн/рік	917,55
Чистий економічний ефект, млн грн	597,55
Рентабельність інвестицій (ROI), %	186,7
Термін окупності програми, місяців	4,2
Поточні втрати від плинності (базовий сценарій), млн грн	2298,24
Прогнозні втрати після впровадження, млн грн	1380,69
Зниження втрат, млн грн	917,55
Зниження втрат у відсотках, %	39,9

Отже, комплексний аналіз економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" підтверджує доцільність їх впровадження з фінансової та стратегічної точок зору. При інвестиціях у розмірі 320 мільйонів гривень програма забезпечує економічний ефект близько 918 мільйонів гривень щорічно, що дає чистий прибуток 598 мільйонів гривень та рентабельність інвестицій на рівні 187% з терміном окупності лише 4,2 місяця. Прогноз передбачає зниження загальних

втрат від плинності кадрів майже на 40% або близько 918 мільйонів гривень щорічно, що є суттєвим покращенням для підприємства та вивільняє значні ресурси для інвестування у стратегічні проекти розвитку бізнесу, модернізацію інфраструктури або підвищення конкурентоспроможності мережі на ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" та обґрунтовано їх економічну ефективність на основі фактичних показників діяльності підприємства.

Визначено п'ятнадцять основних напрямів удосконалення системи управління кадровою безпекою, серед яких найбільш пріоритетними є створення диференційованої системи мотивації персоналу, оптимізація процесів підбору та адаптації працівників, впровадження програм підтримки для різних категорій персоналу в умовах війни, розширення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, запобігання внутрішнім загрозам безпеці через комплексну систему контролю. Розроблені напрями враховують специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану та спрямовані на вирішення найбільш критичних проблем кадрової безпеки, виявлених під час аналізу у другому розділі роботи.

Сформульовано п'ятнадцять практичних рекомендацій щодо мінімізації кадрових ризиків та нейтралізації загроз, які охоплюють створення кадрового резерву на критичні позиції, диверсифікацію каналів пошуку персоналу, прискорення процедур найму, розробку спеціальних компенсаційних пакетів для працівників складних регіонів, впровадження системи ротації персоналу, організацію корпоративного психологічного супроводу, створення системи швидкого реагування на кризові ситуації, забезпечення корпоративного транспорту, програму реінтеграції демобілізованих працівників, систему внутрішнього переміщення працівників між регіонами, впровадження cross-

training, створення мобільних груп швидкого реагування, регулярний перегляд HR-політик, залучення нестандартних категорій працівників та налагодження взаємодії з військовими комісаріатами щодо бронювання ключових фахівців.

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів на основі аналізу поточних втрат від плинності кадрів, які при чисельності персоналу торговельної мережі 48 тисяч осіб та оціночному коефіцієнті плинності 38% становлять близько 2,3 мільярда гривень щорічно з урахуванням як прямих витрат на заміну працівників, так і непрямих втрат від зниження продуктивності та якості обслуговування. Загальний бюджет програми удосконалення управління кадровою безпекою на перший рік реалізації складає 320 мільйонів гривень, з яких 144 мільйони є одноразовими інвестиціями у створення інфраструктури та автоматизацію процесів, а 176 мільйонів становлять постійні операційні витрати на підтримку програм.

Очікуваний сукупний економічний ефект від впровадження всього комплексу заходів оцінюється у 918 мільйонів гривень на рік, що забезпечує чистий економічний ефект 598 мільйонів гривень, рентабельність інвестицій 187% та термін окупності 4,2 місяця. Найбільший внесок у загальну економію дають зниження витрат на заміну персоналу через утримання працівників, підвищення продуктивності праці через психологічну підтримку, покращення утримання через розвиток корпоративної культури та гнучкість у розстановці персоналу через програму cross-training, які разом забезпечують понад 75% сумарного ефекту від реалізації програми.

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів навіть за консервативних оцінок їх ефективності, оскільки програма дозволяє знизити втрати від плинності кадрів майже на 40% та створює міцний фундамент для довгострокового розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах невизначеності воєнного стану.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено актуальне наукове завдання щодо розробки напрямів удосконалення управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" в умовах воєнного стану на основі комплексного дослідження теоретичних засад, аналізу поточного стану системи управління персоналом та обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

Проведене дослідження теоретичних основ дозволило встановити, що кадрова безпека є критично важливою підсистемою економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі, структура якої охоплює фізичну, психологічну, інтелектуальну, фінансову, кар'єрну та правову складові, що вимагає комплексного підходу до її забезпечення. Проаналізовано специфіку загроз кадровій безпеці в умовах воєнного стану, серед яких найбільш критичними є мобілізація та міграція персоналу, психологічне вигорання працівників, втрата ключових компетенцій, зростання внутрішнього шахрайства та витоку конфіденційної інформації. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду показало ефективність комплексного підходу, що поєднує превентивні заходи з попередження загроз, детективні механізми їх виявлення та реактивні інструменти нейтралізації наслідків.

Аналіз системи управління кадровою безпекою ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" виявив критичне скорочення чисельності персоналу торговельної мережі та зростання навантаження на працівників, що створює системну загрозу для стабільності бізнесу. Діагностика внутрішніх та зовнішніх загроз показала, що найбільш критичними зовнішніми факторами є мобілізація понад чотирьох з половиною тисяч співробітників та міграція аналогічної кількості працівників за кордон, тоді як внутрішні загрози концентруються навколо надмірного навантаження на персонал, ризиків внутрішнього шахрайства, недоліків систем мотивації та утримання працівників. Оцінка ефективності системи управління персоналом засвідчила наявність як сильних сторін у вигляді розвиненої мережі

навчальних центрів та політики внутрішнього кар'єрного зростання, так і проблемних зон, що потребують термінового вирішення.

Розроблено п'ятнадцять основних напрямів удосконалення системи управління кадровою безпекою, які охоплюють диференційовану мотивацію персоналу, оптимізацію підбору та адаптації, програми підтримки різних категорій працівників, розширення можливостей професійного розвитку, запобігання внутрішнім загрозам, підвищення кібербезпеки, залучення дефіцитних категорій кадрів, реінтеграцію ветеранів, цифровізацію HR-процесів, розвиток корпоративної культури, моніторинг кадрових ризиків, партнерство з навчальними закладами, гнучкі форми зайнятості, формування бренду роботодавця та соціальну відповідальність бізнесу.

Сформульовано п'ятнадцять практичних рекомендацій щодо мінімізації кадрових ризиків в умовах воєнного стану, включаючи створення кадрового резерву, диверсифікацію каналів рекрутингу, прискорення найму, спеціальні компенсації для складних регіонів, систему ротації персоналу, психологічний супровід, швидке реагування на кризи, корпоративний транспорт, програму реінтеграції демобілізованих, внутрішнє переміщення працівників, cross-training, мобільні групи реагування, перегляд HR-політик, залучення нестандартних категорій та взаємодію з військовими комісаріатами.

Розрахунок економічної ефективності засвідчив, що при загальних інвестиціях у розмірі 320 мільйонів гривень очікуваний економічний ефект становить 918 мільйонів гривень щорічно, що забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 187% з терміном окупності 4,2 місяця. Впровадження запропонованих заходів дозволить знизити втрати від плинності кадрів майже на 40% та створити стійку основу для довгострокового розвитку системи управління персоналом підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених напрямів удосконалення та практичних рекомендацій у діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" для підвищення ефективності управління кадровою безпекою, зниження втрат від плинності

персоналу та забезпечення операційної стабільності найбільшої торговельної мережі країни. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані та використані іншими підприємствами роздрібної торгівлі, які функціонують в умовах воєнного стану та стикаються з аналогічними викликами у сфері управління персоналом, що підвищує соціально-економічну значущість проведеного дослідження для галузі в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 54–63.
2. Коптєва Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 2. С. 119–124.
3. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблемы экономики*. 2020. № 1 (43). С. 138–143.
4. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / редкол.: М. М. Палінчак (голов. ред.), В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2018. Ч. 2, вип. 21. С. 53–60.
5. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. № 4. С. 213–221.
6. Савка Є. В. Фактори зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі: прикладний аспект. *Інвестиції практика та досвід*. 2025. С. 215.
7. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 355–359.
8. Маренич А., Мехеда Н. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Фінансовий простір*. 2011. № 3 (3). С. 127–132.

9. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 15–21.
10. Бірюкова Т. Ф. Соціальна напруга в колективі як чинник реорганізації підприємства. *Economics: Time Realities*. 2019. № 6.
11. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу : наук. журн* / Гол. ред. Н. В. Трушкіна. 2022. № 1 (67). С. 110–116.
12. Ільєнко А., Телющенко В., Дубчак О. Сучасні кіберзагрози критичної інфраструктури України та світу. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. № 3.27. С. 150–164.
13. Паловскі Ю. О. Методологічні основи управління процесами емоційного вигорання персоналу в організації: рекомендації для менеджерів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. № 34.73. С. 54–63.
14. Бацуровська І. В., Кашина Г. С., Курепін В. М., Любарець В. В. Професійна мобільність та безпека: як ефективно використовувати соціальні мережі для кар'єрного розвитку. *Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»)*. 2025. № 2(32). С. 787–799.
15. Шаповал І. А., Холод К. Ю. Практичні аспекти управління кадровими ризиками. *Збірник наукових праць ДП «УкрНДІВ». Рейковий рухомий склад*. 2017. № 3. С. 4–10.
16. Kumar R. Retail Management. *Human Resource Management*. 2019. Vol. 132. P. 146.
17. Jonsson A., Foss N. J. International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*. 2011. Vol. 42.9. P. 1079–1102.
18. Shaheen F., Ghayyur M., Yasmeen G. An Investigation of Training and Development Programs on Employees Satisfaction: A Case Study of Marks

and Spencer London, UK. *Putaj Humanities & Social Sciences*. 2014. Vol. 21.1.

19. Rzaieva S. *et al.* Methods of Personal Data Protection in Retail: Practical Solutions. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems 2025*. Vol. 3991. P. 492–506.
20. Makarewicz A. Business sector for Ukrainians. *Humanitarian Aid and Empowerment of Ukrainian Refugees*. P. 182.
21. Palopoli L., Rosaci D., Sarné G. M. L. A multi-tiered recommender system architecture for supporting e-commerce. *Intelligent Distributed Computing VI: Proceedings of the 6th International Symposium on Intelligent Distributed Computing-IDC 2012, Calabria, Italy, September 2012*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, 2013.
22. Lyons P. G., Edelson D. P., Churpek M. M. Rapid response systems. *Resuscitation*. 2018. Vol. 128. P. 191–197.
23. Gianie Abdu, Purwanto. Analysis of consumer behavior affecting consumer willingness to buy in 7-eleven convenience store. *Universal Journal of Management*. 2013. Vol. 1.2. P. 69–75.
24. Демченко С. Товарообіг мережі «АТБ» у 2024 році зріс на 15%. *Асоціація ритейлерів України*. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/kljuchovi-pokazniki-atb-2024/ (дата звернення: 05.11.2025).
25. Жук А. Конкуренти «АТБ». Чому всеукраїнські ритейлери почали відкривати мережі дискаунтерів. *Українська Рада Торгових Центрів*. 2024. URL: https://www.ucsc.org.ua/konkurenty-atb-chomu-vseukrayinski-rytejlery-pochaly-vidkryvaty-merezhi-dyskaunteriv/ (дата звернення: 05.11.2025).
26. Молодецька О. Логістика «АТБ»: товар у будь-який куточок країни чітко за графіком. *Волинські новини*. 2017. URL: https://www.volynnews.com/news/all/lohistyka-atb-tovar-u-bud-iakyy-kutochok-krayiny-chitko-za-hrafikom/ (дата звернення: 05.11.2025).

27. Про компанію ТОВ «АТБ-маркет». *Офіційний сайт АТБ*. URL: https://www.atbmarket.com/company (дата звернення: 05.11.2025).
28. Сума сплачених «АТБ» у 2023 році податків і зборів перевищила 25 мільярдів гривень. *УНІАН*. 2024. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/suma-splachenih-atb-u-2023-roci-podatkiv-i-zboriv-perevishchila-25-milyardiv-griven-12527745.html (дата звернення: 05.11.2025).
29. Тисячна Т. Загартовані: АТБ під час війни. *LIGA.net*. 2024. URL: https://projects.liga.net/hardened-atb/ (дата звернення: 05.11.2025).
30. Товарообіг групи АТБ у 2024 році досягнув 248,8 млрд грн. *Forbes Україна*. 2025. URL: https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na-15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887 (дата звернення: 05.11.2025).
31. Фролов Є. АТБ у цифрах. *LIGA.net*. 2025. URL: https://projects.liga.net/atb_in_numbers/ (дата звернення: 05.11.2025).
32. Чверть століття АТБ: топ-25 маловідомих фактів про найбільшу мережу магазинів в Україні. *Асоціація ритейлерів України*. 2018. URL: https://rau.ua/novyni/atb-25-maloizvestnyh-faktov/ (дата звернення: 05.11.2025).
33. Шаповалова Н. «АТБ»: стратегія розвитку ВТМ довела свою ефективність. *Zaxid.net*. 2019. URL: https://zaxid.net/atb_strategiya_rozvitku_vtm_dovela_svoyu_efektivnist_n1478436 (дата звернення: 05.11.2025).
34. Демченко С. Компанія «АТБ» підбила підсумки 2024 року: товарообіг 248,8 млрд грн та понад 28 млрд грн податків. *All Retail*. 2025. URL: https://allretail.ua/news/80010-kompaniya-atb-pidbila-pidsumki-2024-roku-tovaroobig-248-8-mlrd-grn-ta-ponad-28-mlrd-grn-podatkiv (дата звернення: 05.11.2025).

35. Кабатов М. Бажана галузь: як ритейлу бути найбажанішою галуззю для кар'єри в Україні. *RAU HR Conference*. 2024. URL: https://hr.rau.ua/arhiv-2024/ (дата звернення: 05.11.2025).
36. Навчальні центри «АТБ» як кузня кадрів для української торгівлі. *Волинські новини*. 2017. URL: https://www.volynnews.com/news/all/navchalni-tsentry-atb-iak-kuznia-kadriv-dlia-ukrayinskoyi-torhivli/ (дата звернення: 05.11.2025).
37. Нюл Г. В., Далик В. П. Плинність кадрів у роздрібній торгівлі: житлове кредитування як інструмент утримання персоналу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 42. С. 5–12.
38. Продуктова мережа АТБ відзвітувала про свої досягнення у 2024 році. *Ритейл в Україні*. 2025. URL: https://ua-retail.com/2025/02/produktova-merezha-atb-vidzvituvala-pro-svoi-dosiahnennia-u-2024-rotsi/ (дата звернення: 05.11.2025).
39. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 496–501.
40. Учбовий центр АТБ. *Офіційний сайт АТБ-маркет*. URL: https://www.atbmarket.com/career/study (дата звернення: 05.11.2025).
41. Федаш О. Навчальні центри «АТБ» як кузня кадрів для української торгівлі. *ZIK*. 2017.
42. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
43. Безпека бізнесу: головні ризики в ритейлі. *KPMG Ukraine*. 2024. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/04/bezpeka-biznesu-holovni-ryzyky-v-ryteyli.html (дата звернення: 05.11.2025).
44. Затонацький Д., Маргасова В., Корогод Н. Управління інсайдерськими загрозами як складова економічної безпеки підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 1(36). С. 149–158.

45. Кризис працівників в українських ритейлерах: статистика. *NV Бізнес*. 2024. URL: https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/kriza-pracivnikiv-v-ukrajinskih-riteylerah-statistika-50395004.html (дата звернення: 05.11.2025).
46. Ризики в ритейлі: як створити ефективну систему управління безпекою. *Журнал «Фінансовий Директор Компанії»*. 2022. URL: https://e.fdk.net.ua/finansovyy-dyrektor-kompaniyi-2022-1/ryzyky-v-ryteyli-yak-stvoryty-efektyvnu-systemu-upravlinnya (дата звернення: 05.11.2025).
47. Робота АТБ під час війни: ключові факти та основні виклики. *Асоціація ритейлерів України*. 2024. URL: https://rau.ua/dosvid/robota-atb-pid-chas-vijni-fakti/ (дата звернення: 05.11.2025).
48. Український ритейл війна не подолає. *ФінРадник*. 2024. URL: https://www.finradnyk.site/blog/2024/10/08/український-ритейл-війна-не-подолає/ (дата звернення: 05.11.2025).
49. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny (дата звернення: 05.11.2025).
50. Шість стратегій протидії шахрайству в бізнесі. *CFO*. URL: https://cfo.ua/ukr/6strategiy (дата звернення: 05.11.2025).
51. Markov B. Корпорація «АТБ» в умовах війни. *PwC Ukraine*. 2023. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov.html (дата звернення: 05.11.2025).